



**Tiago Emanuel dos  
Santos Cardoso**

**Gestão de Reclamações na Sonae Distribuição:  
Análise e Propostas de Melhoria**

Trabalho de Projecto apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial, realizado sob a orientação científica da Doutora Maria João Pires da Rosa, Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro



Dedico este trabalho a todos os que me ajudaram a torná-lo possível, entre os quais destaco aos meus pais e irmã, pelo seu incansável apoio, e aos meus tios, Eusébio e Cláudia, que me acolheram durante o período de estágio e me proporcionaram todas as condições necessárias para a sua consecução.



## **o júri**

presidente

Professora Doutora Helena Maria Pereira Pinto Dourado e Alvelos  
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Professora Doutora Patrícia Helena Ferreira Lopes Moura e Sá  
Professora Auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Professora Doutora Maria João Machado Pires da Rosa  
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro



**palavras-chave**

Ferramentas da qualidade, qualidade, reclamação, satisfação do cliente, melhoria contínua.

**resumo**

Num ambiente empresarial altamente competitivo e exigente, torna-se absolutamente necessário dar ouvidos à “voz” dos clientes, pois só desta forma é possível captar novas oportunidades de negócio. Contudo, a “voz” do cliente pode ser uma “voz” de insatisfação, que se manifesta através do processo de reclamação, e é sobre esta “voz” que incide este trabalho.

O processo de reclamação é um processo que, pela sua complexidade, pode originar a perda de clientes e um aumento dos custos de uma empresa. Com base neste paradigma, o presente projecto consiste numa análise às reclamações efectuadas nas lojas Modelo e Continente Hipermercados, da Sonae Distribuição, de forma a procurar melhorar o seu nível e tratamento e, se possível, lançar propostas de melhoria.

Para fundamentar e simplificar este estudo, recorreu-se a algumas ferramentas da qualidade, particularmente, as sete ferramentas básicas da qualidade. Com o suporte destas ferramentas foi possível identificar as categorias de produtos críticos (com mais reclamações), bem como os principais problemas causadores destas.

Ficou implícita a importância destas ferramentas na obtenção de informação útil para a empresa, assim como também os perigos que esta problemática das reclamações pode causar, nomeadamente, o perigo da perda de clientes e os custos que isso pode implicar.





**keywords**

Quality tools, quality, complaints, customer satisfaction, continuous improvement.

**abstract**

In a business environment highly competitive and demanding, it becomes absolutely necessary to hear the customers "voice", because only by this way we can capture new business opportunities. However, the costumers "voice" can be a "voice" of dissatisfaction that manifests through the complaints, and the focuses of this work it's about this kind of "voice".

The complaint process, because of its complexity, can lead a company to loss its customers and increase its costs. Based on this paradigm, this project goal is to analyze the complains presented in Modelo and Continente Hipermercados of Sonae Distribuição, to improve its level and treatment and, if possible, put forward some improvement proposals.

To support and facilitate this study, were used some quality tools, particularly the seven basic quality tools. With the support of these tools was possible to identify the critical categories of products (with more complaints), as well as the main causes of these problems.

It was implied the importance of these tools to obtain useful information for the company, as well as the dangers that the claims can represent, namely the danger of losing customers and the costs that may cause.

## Índice Geral

Índice de Figuras

Índice de Tabelas

I. Introdução .....	1
I.1. A Sonae Distribuição .....	2
I.2. Descrição do Local de Estágio e Principais Tarefas Desenvolvidas.....	3
I.3. Descrição do Processo de Reclamação do Produto.....	6
I.4. Objectivos e Metodologia de Investigação .....	9
I.5. Organização do Relatório de Projecto.....	10
II. A Gestão da Qualidade e a Importância da Gestão de Reclamações.....	11
II.1. Conceito de Qualidade.....	11
II.2. Os Oito Princípios da Gestão da Qualidade.....	13
II.3. A melhoria contínua e o ciclo PDCA .....	15
II.4. As sete ferramentas básicas da qualidade:.....	17
II.5. Gestão de Reclamações .....	22
II.6. A Importância das ISO na Gestão das Reclamações .....	25
III. Análise das Reclamações e Metodologia de Investigação. ....	27
III.1. Tratamento dos Dados Relativos às Reclamações .....	28
III.2. Impacto das Reclamações nos Clientes .....	41
III.3. Propostas de Melhoria .....	45
IV. Conclusões .....	49
Bibliografia.....	51
Anexos.....	53
Anexo I – Carta habitualmente enviada aos clientes após a conclusão de um processo de reclamação.....	54
Anexo II – Questionário submetido aos clientes das lojas Modelo e Continente Hipermercados.....	55

## Índice de Figuras

Figura 1- Subdivisão das tarefas inerentes ao departamento da qualidade. ....	5
Figura 2 - Modelo de processo de reclamações.....	23
Figura 3 – Distribuição do número de reclamações por unidade de negócio.....	29
Figura 4 – Diagrama de Pareto referente ao número de reclamações por categoria de produto.....	31
Figura 5 – Par de Histogramas referentes à categoria de Brinquedos. ....	32
Figura 6 – Par de Histogramas referentes à categoria de Sazonais. ....	33
Figura 7 – Par de Histogramas referentes à categoria de Iluminação e Energia. ....	34
Figura 8 – Diagrama de Causa-Efeito para os Produtos Danificados. ....	40
Figura 9 – Diagrama de Causa-Efeito para as Avarias Após Utilização.....	41
Figura 10 - Respostas do inquérito ao grau de satisfação dos clientes no tratamento da reclamação. ....	43
Figura 11 - Atitude do cliente após a reclamação. ....	44

## Índice de Tabelas

Tabela 1- Distribuição das Categorias de Produto por Unidade de Negócio. ....	4
Tabela 2 - Rácio entre o número de reclamações e as quantidades vendidas. ....	30
Tabela 3 - Top-10 dos produtos Sazonais mais reclamados.....	35
Tabela 4 - Top-10 dos produtos de Iluminação e Energia mais reclamados. ....	36
Tabela 5 – Top-10 dos produtos de Iluminação e Energia mais reclamados em 2007. ....	37
Tabela 6 – Tipos de problemas mais frequentes das três categorias de produto críticas. ...	38
Tabela 7 – Respostas obtidas ao inquérito.....	42



## I. Introdução

Num ambiente empresarial cada vez mais competitivo e exigente, torna-se absolutamente imperioso dar ouvidos à voz do consumidor, não só do ponto de vista da captação de valor para se submergir perante a forte concorrência dos mercados, mas também do ponto de vista da optimização de processos com vista à melhoria contínua. Neste âmbito, a Sonae Distribuição possui um sistema de gestão de reclamações inerente ao departamento da qualidade, que tem como finalidade dar resposta às reclamações dos seus clientes, procurando a máxima satisfação na sua resolução.

Para além da preocupação com a satisfação do cliente e, tendo como base os fundamentos dos sistemas de gestão da qualidade, nomeadamente o princípio da melhoria contínua, é essencial perceber quais são as principais causas das reclamações de forma a agir proactivamente para se evitarem futuras reclamações. Este paradigma permite a uma empresa poupar recursos, estabelecer laços estreitos de confiança com os clientes e também estabelecer requisitos mínimos de qualidade na procura e selecção de novos fornecedores.

A análise estatística das reclamações, assim como a aplicação de algumas ferramentas da qualidade, ajudam a evidenciar tendências que poderão ser importantes para se agir correctamente sobre os actuais processos dos fornecedores e, conseqüentemente, implementar acções preventivas para se evitarem futuras reclamações. Assim, o estudo das reclamações pode ser interpretado como uma ferramenta efectiva na busca pela melhoria contínua.

Este projecto de investigação assenta neste paradigma e consiste numa sucinta análise das reclamações efectuadas nas lojas Modelo e Continente Hipermercados, e na aplicação de algumas ferramentas que permitem aumentar o seu nível de compreensão e tratamento.

## I.1. A Sonae Distribuição

A Sonae iniciou a sua actividade em Portugal em 1959, no sector dos produtos derivados de madeira, mais especificamente como produtor de painéis decorativos de alta pressão. Os negócios da Sonae cresceram de forma contínua até à década de 80, ocasião em que se iniciou o processo de diversificação, através da aquisição de uma cadeia de supermercados, seguida da abertura do primeiro hipermercado em Portugal.

Presentemente, a Sonae é uma empresa de retalho, com duas grandes parcerias ao nível dos centros comerciais e telecomunicações. As várias empresas são geridas de forma independente, por equipas de gestão em dedicação total, que desenvolvem estratégias baseadas nos seus próprios factores de geração de valor acrescentado.

A Sonae Distribuição é a sub-holding do Grupo Sonae para a área do retalho. As suas instalações ficam situadas no Parque de Negócios e Empresas, na Maia.

No passado dia 18 de Setembro de 2009 foi inaugurado o novo parque logístico da Maia, onde foram investidos cerca de 86 milhões de euros em novos edifícios e na requalificação de infra-estruturas e espaços envolventes já existentes, dos quais 68 milhões de euros dizem respeito ao parque logístico e escritórios do negócio de retalho.

A área do retalho encontra-se dividida em:

- **Retalho Alimentar**

A área de retalho alimentar da Sonae é hoje uma referência no mercado, após ter iniciado uma verdadeira revolução nos hábitos de consumo e no panorama comercial português, com a implementação do primeiro hipermercado em Portugal, em 1985 (Continente de Matosinhos). A Modelo Continente Hipermercados é líder de mercado nacional, no retalho alimentar, com um conjunto de formatos distintos que oferecem uma variada gama de produtos de qualidade superior: Continente (hipermercados), Modelo (mini-hipermercados e supermercados), Bom Bocado (cafetarias), Área Saúde (parafarmácias) e Book.it (livraria/papelaria).

### • **Retalho Não-Alimentar**

A Sonae Retalho Especializado é a sub-holding na área do retalho não-alimentar e detém um universo de insígnias que ocupam posições de referência nos respectivos segmentos de mercado. A oferta é bastante diferenciada: SportZone (equipamento e vestuário desportivo), Worten (electrodomésticos e electrónica de consumo), Vobis (equipamento informático), Modalfa (vestuário), Zippy (vestuário de bebé e criança), Worten Mobile (telecomunicações móveis) e Loop (calçado).

Ao longo dos últimos anos, estas empresas têm vindo a dar corpo a uma estratégia de geração de valor assente na conjugação de sustentados ritmos de crescimento com um forte investimento na proposta de valor de cada uma das suas insígnias, suportando-se na motivação e qualidade dos seus colaboradores e no estabelecimento de parcerias sustentadas com os seus fornecedores.

## **I.2. Descrição do Local de Estágio e Principais Tarefas Desenvolvidas.**

A aplicação das competências na consecução deste estágio decorreu no departamento da qualidade da Direcção Comercial do Bazar Ligeiro (DCBL), na Sonae Distribuição.

A DCBL é dirigida por um Director Comercial, que transmite as estratégias, objectivos e resultados à Directora de Marcas e Qualidade. Esta, por sua vez, é a responsável pela equipa que compõe o departamento da qualidade. A equipa da qualidade é composta por cinco pessoas (gestores da qualidade).

Os produtos comercializados que dizem respeito à DCBL estão distribuídos por categorias, e estas estão agrupadas por unidades de negócio (ver tabela 1). Os gestores da qualidade têm a seu cargo a responsabilidade de várias categorias de produtos que lhes são distribuídas de forma equitativa por grau de dificuldade na gestão dos seus processos.



Unidade de Negócio	Categoria
<b>Sazonais</b>	Brinquedos
	Jardim
	Produtos Sazonais
	Mobiliário
	Decoração de Natal
<b>Utilidades Domésticas</b>	Mesa
	Cozinha
	Arrumação
	Têxteis Cozinha
<b>Têxtil Lar e Acessórios</b>	Sala
	Têxtil Quarto
	Banho
<b>Cultura e Lazer</b>	Livraria
	Papelaria
	Publicações
	Tabaco
	Jogos Sociais
<b>Bricolage e Auto</b>	Tratamento de Superfícies
	Manutenção e Reparação
	Iluminação e Energia
	Auto
<b>Desporto</b>	Equipamentos
	Bicicletas
	Bagagens
<b>Parcerias Mkt e Payshop</b>	Payshop
	Parcerias Mkt
	Serviços Auto

Tabela 1- Distribuição das Categorias de Produto por Unidade de Negócio.

O departamento da qualidade da DCBL assume a responsabilidade em três grupos de tarefas: qualidade de produto, aspectos legais, clientes internos/externos.

Na figura 1 está representada a subdivisão das tarefas inerentes ao departamento da qualidade da DCBL.

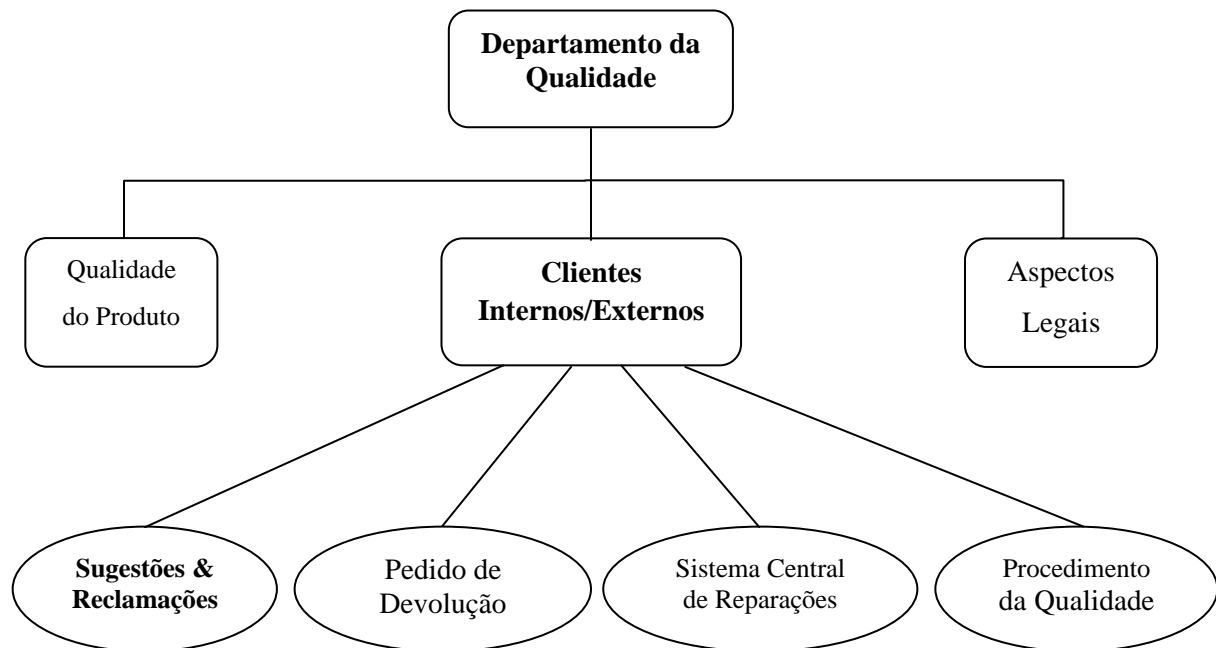


Figura 1- Subdivisão das tarefas inerentes ao departamento da qualidade.

Este projecto de estágio gira em torno do tema das Sugestões e Reclamações dos clientes, componente à qual dediquei a maior parte do meu tempo de estágio.

Durante este período, fui submetido a várias tarefas que me foram propostas com o intuito de facilitar a minha integração na equipa e ao mesmo tempo facilitar a adaptação aos procedimentos. Portanto, todas as actividades que foram desenvolvidas enquadram-se no âmbito da qualidade e passo a citar as principais:

- Processamento das reclamações dos clientes externos, que haviam sido respondidas pelos gestores com essa responsabilidade, e comunicar às lojas o destino a seguir pelos artigos reclamados;
- Elaboração e envio de cartas aos clientes que reclamaram, para cumprir com o formalismo instituído pela empresa, com o qual pretende demonstrar a sua satisfação pela reclamação do cliente como factor preponderante na busca pela melhoria contínua;

- Actualização e preenchimento dos mapas, referentes aos procedimentos da qualidade para as sugestões e reclamações;
- Elaboração de fichas técnicas para artigos de quinquilharia e mochilas;
- Tratamento de documentação de inspecção e embarque de mercadorias para artigos de importação;
- Envio de etiquetas e de outro tipo de documentação para as lojas de todo o continente e regiões autónomas, com o intuito de cumprir com os regulamentos da ASAE no que se referem aos artigos expostos nas mesmas;

Para além destas tarefas preponderantes, decorreram em paralelo outras tarefas de menor importância no âmbito da qualidade, como por exemplo, trabalho de campo nas lojas Modelo e Continente, digitalização/impressão de documentação, arquivo e auxílio em outras tarefas da competência dos gestores da qualidade.

### **I.3. Descrição do Processo de Reclamação do Produto**

Para uma melhor articulação do tema deste projecto torna-se absolutamente imperativo perceber como funciona o processo de reclamações da DCBL.

Inicialmente, o cliente entrega, no Balcão de Atendimento, o produto que reclama acompanhado do respectivo talão de compra, como prova de que o artigo foi adquirido naquela loja. Uma vez relatado o defeito ao funcionário de atendimento, este efectua o registo da reclamação no aplicativo S&R do sistema interno de workflow - Insite.

Quando se tratam de reclamações simples, em que apenas está em causa o estado do artigo, a loja assume a decisão do processo. Neste casos, e se o artigo for reclamado nos primeiros quinze dias após a venda, o cliente pode optar entre a troca física ou a devolução do artigo. Após os primeiros 15 dias e dependendo do valor do artigo, a decisão pode passar para o lado dos gestores da qualidade e/ou podem seguir para o sistema central de reparações.

Nos casos das reclamações mais complexas, que envolvem outros danos para o cliente para além do próprio artigo, todas as decisões passam pelos gestores da qualidade responsáveis para o efeito. O procedimento nestes casos é mais complexo e pode implicar um parecer técnico ou até mesmo a intervenção do departamento jurídico até que seja tomada uma decisão sobre eventuais devoluções e/ou indemnizações.

Enquanto aguardam decisão, os artigos reclamados permanecem nas lojas, a menos que seja expressamente pedido pela DQBL (Direcção da Qualidade do Bazar Ligeiro) para enviar os mesmos para análise em laboratório ou para averiguação nas próprias instalações da DQBL, na Sonae Distribuição.

Uma vez tomada a decisão sobre uma reclamação, quer ela tenha sido tomada a partir da loja ou pelo gestor da qualidade, este último terá que fechar a respectiva reclamação no workflow. Aquando do fecho das reclamações, procede-se ao contacto com o cliente mediante os dados disponibilizados pelo mesmo, a fim de cumprir com o formalismo instaurado pela empresa que tem como objectivo agradecer a respectiva reclamação pelo seu contributo na busca por produtos de qualidade com padrões cada vez mais elevados. Na sua grande maioria os principais meios de contacto com os clientes são feitos via carta (ver anexo 1), ou telefone, embora por vezes o cliente opte por deixar apenas o seu e-mail e assim é contactado via internet.

Estes são os procedimentos habituais no interface entre loja e cliente, mas o processo de reclamação também tem um interface entre loja e fornecedor, conforme vem descrito mais abaixo.

Uma vez confirmado o defeito, o artigo reclamado assume um de três destinos:

1- Quebra: Artigos de importação e artigos resultantes do deficiente manuseio da loja e que devem ser destruídos ou doados. Estes artigos não podem ser guardados e a loja terá de registar como quebra.

2- Reparação: Artigos que terão que ser levantados pelos fornecedores, no prazo de 15 dias, após terem sido informados pela DQBL. A loja terá que contactar directamente o reparador do fornecedor. A DQBL vai enviando periodicamente uma lista com os contactos dos fornecedores/reparadores para as lojas, à medida que estes vão sendo actualizados, bem como o tipo de tratamento que a reclamação tem, desde que este já esteja definido previamente com o fornecedor/reparador.

3- Compensação: Artigos com defeito confirmado e que aguardam troca física ou crédito, conforme o que está acordado com o fornecedor. No caso de troca física, o procedimento dos fornecedores e lojas deve ser o mesmo: os primeiros têm 15 dias para trocarem os artigos e os segundos guardam os artigos até indicações da DQBL.

Trimestralmente, a DQBL envia um mapa para os fornecedores com todas as reclamações a fim de saber qual o seguimento a dar aos artigos, ou seja, se são para efectuar troca física ou se são para debitar o respectivo valor do artigo. Os fornecedores têm 15 dias para emitirem uma resposta e se optarem pelo débito, o gestor da qualidade terá que enviar o mapa para as lojas a fim de obter a confirmação de quebra dos artigos e receber os respectivos comprovativos para que sejam creditadas às lojas o valor destes. No caso de o fornecedor optar por fazer a troca física dos artigos, o gestor da qualidade envia um mapa para as lojas a solicitar o ponto de situação, ou seja, procura saber se os casos já estão resolvidos com o fornecedor, ou não. Caso ainda não esteja resolvido, e uma vez verificado o incumprimento dos prazos definidos para a troca, o Gestor Comercial é inquirido com o intuito de apurar se se procede ao débito do fornecedor, ou não. Caso o Gestor queira avançar com o débito do fornecedor, é deduzido o valor correspondente ao número de artigos que teriam que ser trocados.

#### I.4. Objectivos e Metodologia de Investigação

O principal objectivo deste projecto passa por analisar o sistema de tratamento de reclamações da *Sonae Distribuição* e, ao aplicar alguns conhecimentos adquiridos ao longo da minha formação académica, fazer um estudo de forma a obter informação útil no sentido de melhorar o nível e o tratamento das reclamações.

Para atingir os objectivos traçados para a consecução deste projecto a metodologia que segui passou pelas seguintes fases:

- Interação com o sistema de *workflow* que gere as reclamações, assim como com as pessoas responsáveis pelo tratamento das mesmas, com o propósito de perceber o seu funcionamento e toda a sua envolvente;
- Revisão bibliográfica sobre a temática da gestão da qualidade e nomeadamente sobre a importância dos sistemas de gestão de reclamações no âmbito da implementação de um sistema de gestão da qualidade numa organização;
- Recolha e análise das reclamações obtidas ao longo de um ano e aplicação de ferramentas estatísticas e de ferramentas de gestão da qualidade no tratamento dos dados;
- Identificação das possíveis causas do problema em estudo;
- Envio de um inquérito a alguns clientes que efectuaram reclamações para averiguar sobre o impacto causado pelas reclamações nos clientes;
- Lançamento de propostas de melhoria.

## **I.5. Organização do Relatório de Projecto**

O presente trabalho está dividido em quatro capítulos. No primeiro capítulo, a “Introdução”, fez-se inicialmente uma breve descrição dos negócios que envolvem a Sonae Distribuição, de seguida procede-se a uma descrição mais detalhada do local onde decorreram os oito meses de estágio e as respectivas tarefas que foram levadas a cabo ao longo do mesmo período. Ainda no primeiro capítulo e de forma a permitir uma melhor articulação do tema desenvolvido neste projecto, faz-se uma descrição do funcionamento do processo de reclamação do produto na Sonae Distribuição, mais concretamente na DCBL. Para terminar este capítulo é feita a descrição dos objectivos a atingir com este projecto, assim como a metodologia que foi aplicada para a obtenção dos mesmos.

O segundo capítulo consiste num enquadramento teórico dos aspectos relacionados com o tema proposto para este projecto, nomeadamente definições do conceito de qualidade e das sete ferramentas básicas da qualidade. São tecidas algumas considerações sobre a importância das ISO na gestão das reclamações e apresentados os oito princípios da gestão da qualidade. Ainda neste capítulo faz-se uma abordagem sucinta ao aspecto da melhoria contínua e à importância do ciclo PDCA para este efeito. Para concluir, faz-se um breve enquadramento em torno do tema central deste projecto: as reclamações.

O capítulo três, é dedicado ao tratamento dos dados e ao lançamento de propostas de melhoria. Para além do tratamento dos dados recolhidos dentro da empresa, efectuou-se um tratamento de dados referentes a um questionário que foi efectuado a alguns clientes das lojas Modelo e Continente Hipermercados.

Por fim, o último capítulo deste projecto – capítulo quatro – apresenta as conclusões finais do projecto desenvolvido.

## II. A Gestão da Qualidade e a Importância da Gestão de Reclamações

Este capítulo tem como finalidade fornecer uma base sólida de conceitos para melhor nos posicionarmos no tema deste projecto.

Primeiramente será abordado o conceito de gestão da qualidade, posteriormente serão enunciados os oito princípios da gestão da qualidade. Será feita, também, uma breve referência ao ciclo PDCA como uma metodologia efectiva que tem como foco a melhoria contínua e à importância das ISO na gestão das reclamações. Um dos conceitos mais relevantes para este projecto é o conceito das sete ferramentas básicas da qualidade e, por fim, termina-se o capítulo com um enquadramento teórico em torno do conceito e das causas que levam às reclamações dos consumidores que é, no fundo, o cerne deste projecto.

### II.1. Conceito de Qualidade

A Qualidade tem sido tema de discussão e de estudo ao longo das últimas décadas e, têm surgido vários conceitos e definições para o termo, contudo, ainda não existe um conceito universal e capaz de abranger todos os aspectos relevantes.

Os pioneiros da qualidade como Deming, Crosby, Feigenbaum, Juran e Ishikawa contribuíram e muito para a evolução deste conceito.

William Edwards Deming tinha uma visão muito ampla da qualidade e, consequentemente, ideias muito abrangentes. O foco da qualidade é voltado para a aplicação da estatística. Deming, definiu qualidade como “o ir de encontro às necessidades dos clientes a um preço que eles estariam dispostos a pagar” (Sommer, 2000).

Crosby, ficou conhecido na década de 60 pelo do conceito de “zero defeitos” e inovou o conceito para “o custo da prevenção” na garantia da qualidade que, até então, era de inspecção, teste e verificação. Apresenta como ponto forte, uma forma estruturada de mudança na cultura da organização e ainda assegura que a melhoria da qualidade é um processo e não um programa e, portanto, deve ser permanente e estável. (Barçante, 1998).

Juran, destacou-se com Deming, como o consultor que ajudou o Japão a alcançar a supremacia da qualidade. Juran, definia qualidade como aptidão para o uso e dizia que a



qualidade devia ser melhorada ponto por ponto, e que isso só ocorreria quando cada um dos problemas fosse diagnosticado e resolvido (Juran e Gryna, 1993).

Feigenbaum, ficou conhecido como o pai do *TQC* (*Total Quality Control*), que foi traduzido para o português como Controlo de Qualidade Total – CQT – sob o aspecto sistémico, e definiu qualidade como sendo um conjunto de características do produto, tanto de engenharia, como de fabrico, que determinam o grau de satisfação que é proporcionado ao consumidor durante o uso (Sommer, 2000).

Ishikawa, um discípulo de Deming, lançou a ideia das Sete Ferramentas para o Controlo Estatístico de Qualidade. Ishikawa afirmava que o uso destas ferramentas resolvia aproximadamente 95% dos problemas de qualidade em qualquer tipo de organização, fosse ela industrial, comercial, de prestação de serviços ou de pesquisa. As sete ferramentas da qualidade são:

- Diagrama de Pareto;
- Diagrama de Causa- Efeito (ou Diagrama de Espinha de Peixe);
- Fluxograma;
- Folha de Verificação;
- Histograma;
- Diagrama de Dispersão;
- Carta de Controlo.

Estas ferramentas irão ser descritas no capítulo II.4. Algumas destas ferramentas são mais apropriadas para a identificação de problemas, como por exemplo o Fluxograma, outras servem para análise de problemas, como as Cartas de Controlo e existem aquelas que podem ser utilizadas tanto na fase de identificação de problemas como na análise dos mesmos, como é o caso do Diagrama de Pareto e do Diagrama de Causa-Efeito (Rangel, 1995).

A qualidade pode ter significados diferentes para diferentes pessoas mas, tem a ver essencialmente, com as expectativas das pessoas e na percepção em como tais expectativas são satisfeitas. Por exemplo, um cliente de um banco pode ter diferentes expectativas da qualidade do serviço que está a receber. Se o caixa do banco é cortês e parece ser simpático, o cliente pode negligenciar outros factores como o tempo que demora a fornecer

o serviço ou outros erros que o caixa possa cometer. Reciprocamente, se o caixa for rápido mas se não parecer ser uma pessoa simpática, o cliente pode não ficar satisfeito com a qualidade do serviço. Obviamente, existem muitos atributos que podem contribuir para aquilo que o cliente compreende por qualidade de serviço e tal qualidade não pode ser alcançada enquanto não percebermos a importância desses atributos para o cliente. O exemplo do banco ilustra a dificuldade na avaliação da qualidade para o sector dos serviços porque os aspectos da qualidade neste sector são sempre intangíveis, indirectos e difíceis de medir. Além disso, estes atributos da qualidade podem ter diferentes prioridades para diferentes pessoas tornando-se assim mais difícil a análise da qualidade (Madu, 1998).

Quando lidamos com bens tangíveis ou produtos, a qualidade pode ser medida de forma diferente. Garvin (1988) identificou os atributos da qualidade de produtos que são resumidamente definidos como (Madu, 1998):

- Desempenho;
- Características;
- Confiança/Segurança;
- Conformidades;
- Durabilidade;
- Facilidade de manutenção/Reparação;
- Estética;
- Qualidade percebida.

O conceito de Qualidade tem sofrido muitas alterações mas vai sempre de encontro às necessidades dos consumidores. Para as empresas sobreviverem num mercado cada vez mais competitivo elas têm de acompanhar estas alterações.

## **II.2. Os Oito Princípios da Gestão da Qualidade**

Para conduzir uma organização ao sucesso, é necessário geri-la e controlá-la de forma transparente e sistemática. O sucesso pode resultar da implementação e manutenção de um sistema de gestão da qualidade concebido para melhorar continuamente o desempenho, tendo sempre em conta, as necessidades de todas as partes interessadas.

Neste âmbito, foram identificados oito princípios da qualidade que ajudam a nortear a gestão de uma organização. Eles também servem como base para as normas de sistemas de gestão ISO:9000 e podem ser usados para conduzir uma organização à melhoria dos seus desempenhos. Assim, os oito princípios da gestão da qualidade são:

**1- Focalização no cliente.** *“As organizações dependem dos seus clientes e, conseqüentemente, convém que compreendam as suas necessidades, actuais e futuras, satisfaçam os seus requisitos e se esforcem por exceder as suas expectativas.”* (NP EN ISO 9000:2008)

**2- Liderança.** *“Os líderes estabelecem a finalidade e a orientação da organização. Convém que criem e mantenham o ambiente interno que permita o pleno desenvolvimento das pessoas para se atingirem os objectivos da organização.”* (NP EN ISO 9000:2008)

**3- Envolvimento das pessoas.** *“As pessoas, em todos os níveis, são a essência de uma organização e o seu pleno envolvimento permite que as suas aptidões sejam utilizadas em benefício da organização.”* (NP EN ISO 9000:2008)

**4- Abordagem por processos.** *“O resultado pretendido é alcançado de forma mais eficiente quando as actividades e os recursos relacionados são geridos como um processo”* (NP EN ISO 9000:2008)

**5- Abordagem da gestão como um sistema.** *“Identificar, compreender e gerir processos inter-relacionados como um sistema, contribui para que a organização atinja os seus objectivos com eficácia e com eficiência.”* (NP EN ISO 9000:2008)

**6- Melhoria contínua.** *“Convém que a melhoria contínua do desempenho global de uma organização seja um objectivo permanente dessa organização.”* (NP EN ISO 9000:2008)

**7- Abordagem à tomada de decisão baseada em factos.** *“As decisões eficazes são baseadas na análise de dados e de informações.”* (NP EN ISO 9000:2008)

**8- Relações mutuamente benéficas com fornecedores.** *“Uma organização e os seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefício mútuo potencia a aptidão de ambas as partes para criar valor.”* (NP EN ISO 9000:2008)

### II.3. A melhoria contínua e o ciclo PDCA

No seguimento das necessidades comerciais, surge cada vez mais a produção em larga escala e daí a fragmentação do processo produtivo. O controlo da qualidade deixa de ser feito pessoalmente, e torna-se um evento associado a interpretações estatísticas e a indicadores de eficiência aplicados aos resultados finais do processo produtivo. Acrescentar um maior número de pessoas, equipamentos mais sofisticados e dinheiro, são geralmente as recomendações para a melhoria da qualidade. Nesse processo, a produção pode tornar-se cara, complexa, pouco efectiva e atractiva ao principal foco: o cliente.

Primeiramente, é importante apresentar um conceito para melhoria contínua. A definição, talvez de melhor impacto, por ser simples e ao mesmo tempo por representar toda a ideia seja: Melhoria contínua é um processo, transversal a toda a empresa, focado na inovação e no contínuo desenvolvimento (Caffyn e Bessant, 1996).

O cuidado com as competências existentes nas empresas pode garantir que sejam vistas na sua totalidade e, se utilizadas nas práticas da melhoria contínua, levem ao aperfeiçoamento da sustentabilidade e conseqüentemente à continuidade nos processos de fabrico. (Mesquita, 2003)

Kaizen é uma palavra de origem japonesa com o significado de melhoria contínua, gradual, na vida em geral (pessoal, familiar e no trabalho). Nos anos 50, os japoneses retomaram as ideias da administração clássica para renovarem a sua indústria e criarem o conceito de Kaizen, que significa aprimoramento contínuo. Esta prática visa o bem, não somente da empresa, como de todos os que nela trabalham. As empresas estão munidas com ferramentas para se organizarem e procurarem sempre resultados melhores. Partindo do princípio de que o tempo é o melhor indicador isolado de competitividade, actua de forma ampla para reconhecer e eliminar os desperdícios existentes na empresa; sejam em processos produtivos já existentes ou em fase de projecto, produtos novos, manutenção de

máquinas ou, ainda, processos administrativos. Neste conceito é sempre possível fazer melhor, nenhum dia deve avançar sem que alguma melhoria seja implementada, seja ela na estrutura da empresa ou no indivíduo. A sua metodologia traz resultados concretos, tanto qualitativamente, como quantitativamente, num curto espaço de tempo, apoiado na sinergia gerada por uma equipa reunida para alcançar as metas estabelecidas pela direcção da empresa.

Uma analogia muito conhecida é a de uma história chamada “O Tesouro de Bresa”, onde um pobre alfaiate compra um livro supostamente com o segredo de um tesouro escondido. Para descobrir o tesouro ele tem que decifrar todos os idiomas escritos no livro. Ao estudar e aprender estes idiomas surgem oportunidades, e ele lentamente começa a prosperar. Depois, é preciso decifrar os cálculos matemáticos do livro. É obrigado a continuar os estudos e a desenvolver-se, e a sua prosperidade aumenta. No final da história, não existe nenhum tesouro, na busca do segredo, ele desenvolveu-se tanto que ele mesmo passou a ser o tesouro.

O processo de melhoria nunca deve acabar, e os tesouros são conquistados com o saber e trabalho. Por isso a viagem é mais importante do que o destino.

Neste âmbito surge o Ciclo PDCA, também conhecido como Ciclo de Deming (nome dado pelos Japoneses ao modelo da melhoria contínua desenvolvido pelo pioneiro da qualidade total Dr. W. Deming). Na verdade esta metodologia foi desenvolvida por Walter A. Shewhart na década de 30 e só mais tarde é que foi consagrada por Willian Edwards Deming, na década de 50. O ciclo PDCA, é uma metodologia que tem como função básica o auxílio no diagnóstico, análise e prognóstico de problemas organizacionais, sendo extremamente útil na obtenção de soluções para os problemas. Poucos instrumentos se mostram tão efectivos na busca do aperfeiçoamento quanto este método de melhoria contínua, tendo em vista que conduz a acções sistemáticas que permitem a obtenção de melhores resultados com a finalidade de garantir a sobrevivência e o crescimento das organizações (Goetsch e Davis, 1994).

Este ciclo é composto por quatro fases principais, e cada uma delas pode ser subdividido em actividades passo-a-passo.

▪ **Primeira Fase: P (Plan = Planear):** Desenvolver um plano de melhoria. Mesmo antes de os problemas acontecerem, criar um plano para melhorar na tua área de responsabilidade, particularmente nos processos dessa área. Depois, quando os problemas acontecerem, eles podem ser manuseados dentro do contexto do modelo de Deming, para a melhoria contínua. Desenvolver tal plano envolve a execução dos seguintes passos:

1. Identificar as oportunidades de melhoria.
2. Registar o processo actual.
3. Desenvolver uma visão do processo melhorado.
4. Definir o escopo do esforço de melhoria.

▪ **Segunda Fase: D (Do = Executar):** Executar o plano. A abordagem recomendada é implementar primeiro numa pequena escala num período específico de tempo. Isto é o equivalente a desenvolver e testar um protótipo de um projecto antes de passar à sua produção total.

▪ **Terceira Fase: C (Check = Verificar):** Verificar os resultados. Examinar e registar os resultados obtidos na implementação do plano. Os resultados formam a base para a realização da próxima etapa.

▪ **Quarta Fase: A (Act = Agir):** Agir conforme o necessário. Fazer ajustes conforme o necessário baseado no que foi aprendido na fase anterior. Depois repetir o ciclo para o próximo plano de melhoria retornando à primeira fase do modelo.

## II.4. As sete ferramentas básicas da qualidade:

Em quase todas as profissões, nomeadamente na produção, as ferramentas assumem um papel preponderante, pois sem elas seria de todo impossível obter-se o produto final. Um carpinteiro, por exemplo, sem o seu martelo e as suas serras não conseguiria construir uma casa. Estas ferramentas físicas permitem que os trabalhadores consigam fazer os seus

respectivos trabalhos com distinção nos mais diversificados sectores. Em analogia, as ferramentas da qualidade permitem que, tanto engenheiros, como técnicos, trabalhadores de produção, gestores ou empregados de escritório consigam desempenhar os seus trabalhos com distinção. Praticamente ninguém consegue trabalhar numa organização que tenha adoptado o princípio da qualidade total sem algumas, ou até mesmo todas as estas ferramentas. Ao contrário do kit de ferramentas de um carpinteiro, estas são ferramentas de cariz intelectual. Não são madeira nem aço para serem usados com os músculos, mas são ferramentas que permitem a recolha, tratamento e apresentação de informação, de forma a ajudar o cérebro humano a compreender determinadas ideias que, quando aplicadas a processos físicos, podem produzir melhores resultados (Goetsch e Davis, 1994).

As sete ferramentas que vão ser apresentadas a seguir, representam aquelas que são geralmente definidas como as Ferramentas Básicas da Qualidade.

Cada uma destas ferramentas é um tipo de gráfico usado para a recolha e representação de determinado tipo de dados que se transformam em informação útil - informação que pode ser usada para resolver problemas, controlar o trabalho que está a ser feito e até prever futuros desempenhos ou problemas (Goetsch e Davis, 1994).

Com o elevado volume de informação com que as empresas actualmente têm que lidar, estes gráficos permitem organizar os dados para que facilmente se percebam as mensagens implícitas, e esta é a beleza e a principal utilidade destas ferramentas.

### **O diagrama de Pareto**

O diagrama de Pareto é uma ferramenta muito útil, não só na área da produção, mas em todas as áreas onde seja preciso separar o importante do trivial. O diagrama ficou conhecido depois do economista/sociólogo Italiano Vilfredo Pareto ter falecido (1848-1923). Ele teve a capacidade de reconhecer que no mundo actual uma minoria de causas conduzia à maior parte dos problemas. Este é conhecido como o Princípio de Pareto.

Por exemplo, numa empresa será possível verificar que de todos os tipos de problemas que se possam imaginar, apenas cerca de 20% deles irão produzir 80% dos defeitos nos produtos; 80% dos custos associados com os defeitos serão atribuídos a apenas 20% do número total de defeitos que se verificarem. Ao se examinarem os elementos desses custos, serão revelados uma vez mais que 80% dos custos com defeituosos irão realçar apenas 20% dos elementos de custo (Goetsch e Davis, 1994).

Assim, o diagrama de Pareto é um gráfico de barras que ordena as frequências das ocorrências, da maior para a menor, de forma a facilitar a visualização e perceber as causas ou os problemas mais importantes. Mostra ainda uma curva com a percentagem acumulada.

### **Diagrama de Espinha de Peixe**

O diagrama de espinha de peixe é tipicamente usado para identificar e isolar as causas de um problema. Esta técnica foi desenvolvida pelo Dr. Kaoru Ishikawa, um notável Japonês perito em qualidade. É usual que o diagrama seja referenciado como diagrama de Ishikawa, mas ele apelidava-o de diagrama de causa-efeito, e é o que realmente ele é. Mas habitualmente chama-se diagrama de espinha de peixe, porque é com isso que se parece e nos Estados Unidos, pelo menos, esta tornou-se a nomenclatura padrão (Goetsch e Davis, 1994).

O diagrama de espinha de peixe é a única das sete ferramentas que não é baseada em dados estatísticos. Este gráfico é uma forma simples de visualizar como os vários factores associados a um processo afectam o *output* do mesmo. Estes dados podem ser enunciados numa listagem, mas à mente humana poderá ser muito mais difícil tentar associar todos os factores e com o resultado total do processo em investigação. O diagrama de espinha de peixe fornece uma vista gráfica de todo o processo que é facilmente interpretado pelo nosso cérebro (Goetsch e Davis, 1994).

Este diagrama permite assim estruturar hierarquicamente as causas de determinado problema ou oportunidade de melhoria, bem como os seus efeitos sobre a qualidade. Permite também estruturar qualquer sistema que necessite de resposta de forma gráfica e sintética (Goetsch e Davis, 1994).

### **Folhas de Verificação**

É importante garantir bastante objectividade na recolha de dados sendo para tal, antes de mais, necessário definir com precisão quais os dados que é necessário recolher. Avaliar parâmetros ou fazer leituras que não nos interessam apenas conduz a perdas de tempo e a uma maior confusão em termos do seu armazenamento. Para que isso não aconteça convém dispor de um formulário/ficha bastante simples e convenientemente elaborado onde as perguntas para as quais se deseja a resposta se encontram perfeitamente definidas e



que permita a qualquer utilizador identificar correctamente quais os itens a medir/registar e em que altura e sequência tal deverão ser feitos (Goetsch e Davis, 1994).

As folhas de verificação não só facilitam a recolha de dados como também a sua organização. Com base nelas será mais fácil posteriormente encontrar dados que sejam necessários, bem como fazer estudos retrospectivos. Não existe uma folha de verificação *standard* uma vez que estas devem ser elaboradas em função do fim a que se destinam (GOETSCH e DAVIS, 1994).

### **Histogramas**

A análise dos dados recolhidos ao longo de qualquer processo irá permitir avaliar a forma como este está a decorrer, bem assim como tirar conclusões sobre. No entanto, caso o número dos dados recolhidos seja grande, o seu tamanho e análise tornar-se-á difícil a menos que se recorra a métodos que permitam a sua fácil ordenação e apresentação. Os histogramas apresentam-se como um método de simples elaboração que, através da representação gráfica do número de vezes que determinada característica ou fenómeno ocorre (distribuição ou frequência), permitem obter uma impressão visual objectiva sobre a dispersão e localização dos valores recolhidos e, caso a amostra seja representativa, da totalidade da população. Assim, o histograma não é mais do que um gráfico composto por rectângulos justapostos, em que a base de cada um deles corresponde ao intervalo da classe e a altura à respectiva frequência. Quando o número de dados aumenta indefinidamente, e o intervalo da classe tende para zero, a distribuição de frequência passa para uma distribuição de densidade de probabilidades. A construção de histogramas é de carácter preliminar em qualquer estudo e é um importante indicador da distribuição de dados e podem, assim, ser utilizados para o controlo e melhoria do processo (Goetsch e Davis, 1994).

### **Diagramas de Dispersão**

Na prática é muitas vezes importante se duas variáveis estão ou não relacionadas e, caso positivo, qual o tipo de relação que existe entre elas. Os diagramas de dispersão tornam-se uma ferramenta extremamente poderosa para atingir esse objectivo. Caso exista, essa relação é usualmente do tipo causa-efeito não sendo no entanto possível, através dos diagramas de dispersão, identificar qual das variáveis é a causa e qual é o efeito. A

construção destes diagramas passa por recolher os pares de dados (x,y) entre os quais se pretende analisar a relação, organizar esses dados numa tabela, encontrar os valores máximos e mínimos para x e para y, marcar as escalas respectivas por forma a que sejam mais ou menos iguais e marcar os pontos no gráfico (Goetsch e Davis, 1994).

### **Fluxograma**

O fluxograma é uma das primeiras ferramentas a utilizar quando se pretende estudar um processo. Trata-se de um diagrama sistemático que pretende representar de uma forma bastante simples, ordenada e facilmente compreensível as várias fases de qualquer procedimento, processo de fabrico, funcionamento de sistemas ou equipamentos, etc., bem assim como as relações de dependência entre elas. Estes diagramas são constituídos por passos sequenciais de acção e decisão, cada um dos quais representado por simbologia própria que ajude a compreender a sua natureza: início, acção, decisão, etc.

A utilização de fluxogramas permite a identificação de possíveis causas e origens para problemas surgidos na linha de fabrico, assim como contribuí para, ao detectar passos desnecessários no processo, efectuar nele simplificações significativas. Nos fluxogramas dos processos, o controlo de qualidade encontra-se associado aos pontos de decisão (Goetsch e Davis, 1994).

### **Cartas de Controlo**

Um dos métodos mais utilizados para ficar a conhecer, não só a forma como as causas comuns provocam variações nos processos mas também de identificar a existência de causas especiais, consiste na utilização de cartas de controlo e foi desenvolvido nos anos 20 pelo Dr. Walter Shewhart dos laboratórios Bell (Goetsch e Davis, 1994).

Uma carta de controlo trata-se de um método gráfico em que se marcam pontos representativos de várias fases consecutivas de um processo, permitindo assim seguir a sua evolução. O controlo estatístico do processo (do inglês, S.P.C) baseia-se na utilização das cartas de controlo e é o modo de, seguindo essa evolução, conseguir interpretar as variações que ocorrem de forma a se poder decidir se devem ou não ser feitas alterações (Goetsch e Davis, 1994).

## II.5. Gestão de Reclamações

Genericamente pode-se considerar a insatisfação como um factor desencadeador da reclamação, a qual pode ser entendida como “uma emoção negativa gerada pela desconfirmação das expectativas na experiência de consumo” (Day, 1984).

O comportamento pós-insatisfação é complexo e pode incluir a mudança de marca ou fornecedor, reclamações aos revendedores e/ou fabricantes, comunicação negativa “boca-a-boca” ou, até mesmo, não fazer nada.

Day e Landon (1977) dividem as acções pós-insatisfação em privadas e públicas. As acções públicas incluem a busca de compensação da própria empresa ou do fabricante, reclamar a órgãos competentes e aplicar acções legais para se obterem compensações; as acções privadas incluem parar de comprar a marca ou boicotar a loja que provocou a insatisfação e avisar amigos, família e outras pessoas sobre a insatisfação.

Tem-se tentado desenvolver algumas generalizações a respeito do comportamento de reclamação, no entanto, Gronhaug e Zaltman (1981) não encontraram, nos seus estudos, grandes variações entre os consumidores que reclamam e os que não reclamam. Aspectos sócio-demográficos como a idade, classe social, ocupação, educação e aspectos de personalidade ou sociais não possuíram qualquer poder explicativo ou descritivo sobre as decisões de reclamar ou não. Assim as pessoas mais velhas, mais pobres ou com menos educação não reagem, necessariamente, mais passivamente à insatisfação percebida do que os indivíduos com maiores recursos. Por outras palavras, não existe um estereótipo de consumidor que normalmente efectua reclamações. Elas, por sua vez, representam a voz do cliente, neste caso negativa, a respeito de algum produto ou serviço, mas podem ser encaradas como positivas por uma empresa na perspectiva da busca pela melhoria contínua e na busca de acções correctivas e/ou preventivas dos seus processos, de forma a se evitar futuras reclamações.

Todo o consumidor tem o direito de reclamar, assim com também todas as empresas devem estar atentas às vozes dos clientes e às suas necessidades, se quiserem emergir num ambiente empresarial globalizado e cada vez mais competitivo.

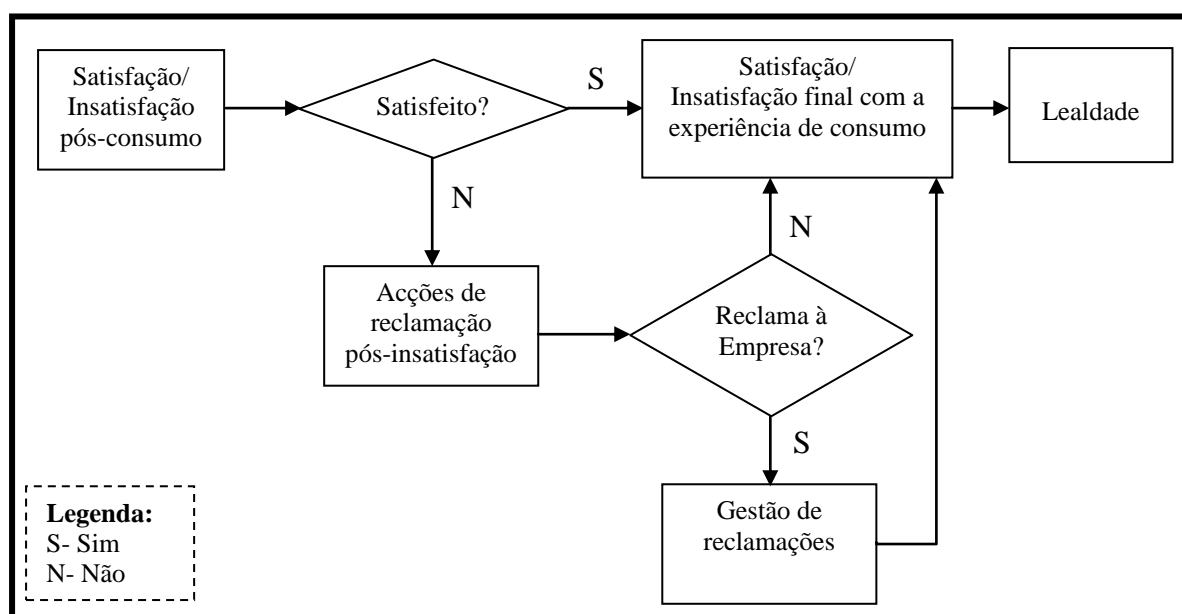


Figura 2 - Modelo de processo de reclamações. Fonte: (Santos e Singh, 2000)

A gestão de reclamações é um dos processos importantes que podem ocorrer após a aquisição de um determinado produto ou serviço. A figura 3, mostra uma visão geral dos processos de pós-compra, que nos ajuda a localizar a gestão de reclamação num contexto mais amplo. Ela apresenta três processos principais: 1) Satisfação/Insatisfação; 2) Acções pós-insatisfação; 3) Gestão da reclamação, e inclui dois resultados: a) Satisfação/Insatisfação final e b) Lealdade. De forma específica, o processo de satisfação pós-compra resulta em sentimentos de satisfação ou insatisfação, baseados, usualmente, na discrepância entre as expectativas do consumidor e a desempenho do produto. O segundo processo – de acções pós-insatisfação – começa quando o desempenho do produto é captado como sendo abaixo das expectativas. Os consumidores insatisfeitos podem ser incitados a múltiplas acções, tais como, decidir não comprar o mesmo produto ou outro da mesma empresa, contar aos amigos e outros conhecidos sobre o problema, reclamar directamente à empresa ou, até mesmo, não fazer nada. O terceiro processo – gestão de reclamação - é provocado quando os consumidores decidem reclamar às empresas envolvidas. A partir da reclamação, é desenvolvido um processo de resolução do conflito através de interacções entre as empresas e os consumidores, onde avaliações de justiça, expectativas dos consumidores, emoções e atribuições de culpa podem ter um papel importante. Cada um destes três processos influenciam directamente a (in)satisfação final, embora se reconheça que as acções pós-insatisfação e a gestão de reclamações não são, necessariamente, evocados a cada transacção.

Desde a primeira conferência sobre a Satisfação e Insatisfação do Consumidor realizada em Abril de 1976, que muitos estudos se têm efectuado sobre o comportamento de reclamação do consumidor. O interesse inicial foi lento, porque os investigadores encontraram na Satisfação do Consumidor uma área mais atractiva para o desenvolvimento, paralela ao crescente interesse no conceito de marketing. No entanto, importantes estudos realizados por Best e Anderson (1977), TARP, um grupo patrocinado pelo governo americano (1979, 1985), e as conferências regulares de Day e Hunt (1977- até hoje) têm ajudado a manter o comportamento de reclamação nas mesas de discussão e a promover uma quantidade significativa de dados descritivos que urgem para um desenvolvimento conceptual. Porque é que a maioria dos consumidores insatisfeitos não reclama? Quando e como é que o consumidor insatisfeito reclama? Porque é que os serviços provocam maior insatisfação no consumidor do que os produtos? Questões como estas têm alimentado as pesquisas na área (Santos e Singh, 2000).

Com o crescimento do Marketing de Serviços nos anos 80, e o interesse na noção de *service recovery*, o foco nas reclamações dos consumidores aumentou, porque os profissionais do marketing perceberam que, sem as reclamações, é impossível realizarem-se serviços de reparação.

Os praticantes e os investigadores têm visto nas reclamações oportunidades ao invés de ameaças, e os consumidores contemporâneos começam a perceber a reclamação como uma acção positiva perante um mercado que deixa de estar baseado na aceitação passiva e passa a estar mais centrado no princípio do “eu sei os meus direitos, e procuro 100% de satisfação” (Santos e Singh, 2000).

Num ambiente de consumidores activistas, marcado pelo aumento do número de reclamações ano após ano, a gestão das reclamações assume cada vez mais um papel importante, e as questões ligadas ao “porquê” e “quando” é que os consumidores reclamam, tornam-se menos cruciais. Como consequência, inúmeras pesquisas têm sido realizadas, principalmente no contexto americano, com o intuito de explorar este campo de conhecimento.

No que se refere à prática empresarial, pode-se constatar que algumas empresas começam a dar sinal de interesse na compreensão deste comportamento “pós-insatisfação”, através da adopção de sistemas que maximizam as oportunidades de queixas e solicitações

do cliente. A criação de departamentos ou serviços de atendimento ao consumidor têm sido passos importantes para esta compreensão.

Este interesse das empresas tem ocorrido essencialmente por dois motivos. O primeiro deles deve-se à pressão pelo surgimento e actuação dos órgãos governamentais de defesa do consumidor que salvaguardam os direitos do comprador. O segundo motivo é que as empresas, cada vez mais, estão a aperceber-se que muitos negócios advêm dos seus actuais clientes satisfeitos. Segundo Tschohl (1991), cerca de 65% dos negócios de uma empresa são feitos com clientes que compram frequentemente. A emergente ênfase no marketing de relação e na qualidade dos serviços ressalta a “recuperação” de clientes, isto é, consumidores insatisfeitos podem e devem ser convertidos em consumidores satisfeitos (recuperados), através da adopção de sistemas ou procedimentos exemplares de respostas às reclamações.

## II.6. A Importância das ISO na Gestão das Reclamações

A *International Standardization Organization* (ISO) foi criada em 1947 como uma organização não-governamental, com o propósito de promover o desenvolvimento de normas para facilitar a troca internacional de bens e serviços. Neste âmbito, e entre outras, surgiram as normas ISO:9001 e ISO:9004, (Madu, 1998).

A ISO:9001 especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade que podem ser utilizados internamente pelas organizações para efeitos de certificação ou para fins contratuais. Por sua vez a ISO:9004 proporciona orientação quanto à melhoria contínua do desempenho (Madu, 1998).

Posterior a estas, surgiu a ISO:10002 que é uma norma orientada para a satisfação do cliente, com directrizes para o tratamento de reclamações nas organizações. Esta Norma Internacional é compatível com as referidas anteriormente e dá apoio aos objectivos destas duas normas através da aplicação eficaz e eficiente de um processo de tratamento de reclamações. É uma norma que pode ser aplicada em qualquer tipo de actividade comercial ou não comercial, incluindo as relacionadas com o comércio electrónico (Madu, 1998).

A informação obtida através do processo de tratamento de reclamações pode levar a melhorias em produtos e processos e, onde as reclamações sejam correctamente tratadas,

pode fazer melhorar a reputação de uma organização, independentemente da dimensão, localização e sector. Num mercado global, o valor de uma Norma Internacional torna-se mais evidente desde que proporcione confiança no tratamento consistente de reclamações (Madu, 1998).

O tratamento de reclamações através de um processo como o descrito na ISO:10002 pode melhorar a satisfação do cliente. Encorajar a informação de retorno do cliente, incluindo reclamações, se o cliente não estiver satisfeito, pode oferecer oportunidades para manter ou melhorar a lealdade e reconhecimento do cliente, e melhorar a competitividade nacional e internacional, porque como está provado, custa pelo menos quatro vezes mais a uma organização recrutar um novo cliente do que manter um que já exista. As organizações que perdem regularmente clientes, têm que lutar bastante para recuperarem os danos na sua reputação. Neste sentido, a ISO:10002 é relevante para qualquer organização que deseja exceder as expectativas do cliente, um requisito básico para todos os tipos de negócio, quer eles sejam do sector privado, público ou voluntário (NP ISO 10002:2006).

### III. Análise das Reclamações

Convém salientar a crescente preocupação e interesse da Sonae Distribuição neste aspecto que é o comportamento “pós-insatisfação” dos seus clientes. Prova disso é o sistema da qualidade que está implementado na DCBL com dois gestores responsáveis única e exclusivamente com o sistema de sugestões e reclamações.

Como já foi referido anteriormente, os órgãos governamentais de defesa do consumidor exercem pressão no sentido de se desenvolverem melhores práticas de fabrico e distribuição para que os interesses e as expectativas dos consumidores sejam salvaguardados. A Sonae é sensível a esta pressão, não só por uma questão de responsabilidade social, mas também por uma questão de imagem externa.

Num mercado cada vez mais competitivo importa transparecer a imagem de constante preocupação com as expectativas e defesa do consumidor, só desta forma será possível captar a confiança dos consumidores e conseqüentemente emergir perante a concorrência. A Sonae tem todo o interesse em manter e se possível aumentar o número de clientes de forma a ser cada vez mais líder de mercado e assim prosperar.

Neste sentido é importante perceber quais são as causas que levam à insatisfação do cliente e à conseqüente reclamação; quais são os artigos considerados críticos e se o seguimento do processo de reclamação é feito de forma célere e concluído de forma satisfatória. Estes são alguns dos pontos que se vão procurar averiguar com a investigação realizada.

Para responder aos objectivos estabelecidos para o projecto, a metodologia seguida passou pelas seguintes etapas:

- Levantamento de todas as reclamações referentes ao ano de 2008 (optou-se por este ano pois trata-se do ano mais recente em que todas as reclamações já estão resolvidas; o ano de 2009 ainda tem um elevado número de reclamações pendentes);
- Análise e tratamento dos dados das reclamações (elaboração de tabelas e gráficos explicativos);
- Aplicação de ferramentas básicas da qualidade para a obtenção de resultados mais detalhados e captação de possíveis causas de reclamações (Diagramas de Pareto, Diagramas de Espinha de Peixe e Histogramas);



- Recolha e tratamento dos dados referentes a um questionário enviado aos clientes no seguimento de um estudo referente aos artigos reclamados de marca própria;
- Lançamento de algumas propostas de melhoria;
- Análise do impacto das reclamações nos clientes;
- Conclusões.

### **III.1. Tratamento dos Dados Relativos às Reclamações**

O tratamento dos dados relativos às reclamações foi feito com base na informação das reclamações recolhidas desde o início até ao fim do ano de 2008. O objectivo inicialmente traçado foi o de trabalhar nas reclamações referentes ao ano de 2009, mas tal não foi possível devido ao elevado número de reclamações que ainda não estão resolvidas. Situações como esta devem-se ao facto de não se obter *feedback* por parte das lojas ou fornecedores, o que provoca atrasos que transitam de uns anos para os outros (até à presente data – Abril de 2010 – ainda estão por fechar cerca de 150 reclamações referentes ao ano de 2009); outras situações mais complexas, e que geram atraso no desfecho das reclamações, são os casos que aguardam parecer jurídico.

O número total de reclamações de 2008 foi de 11114. Perante este número, e numa primeira fase, importa saber quais foram as unidades de negócio que apresentaram mais reclamações. Feito o tratamento de dados obtiveram-se os resultados que se apresentam na figura 3.

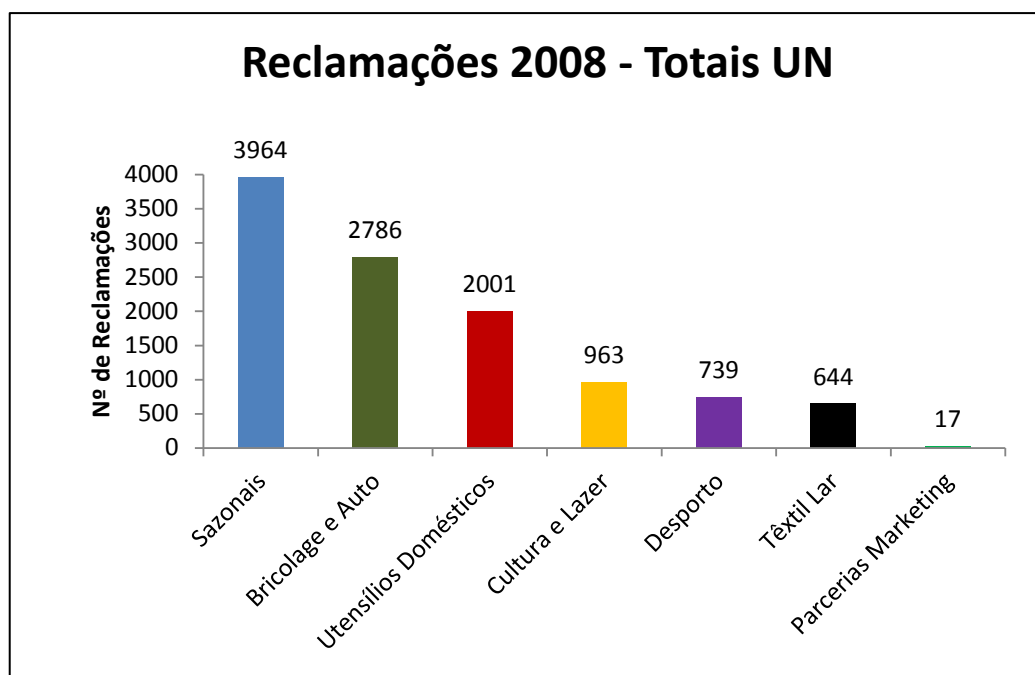


Figura 3 – Distribuição do número de reclamações por unidade de negócio.

As unidades de negócio que apresentaram mais reclamações foram (por ordem decrescente): Sazonais (3964), Bricolagem e Auto (2786) e Utensílios Doméstico (2001). Apenas estas três unidades de negócio, de um total de sete, foram responsáveis por 8751 reclamações, ou seja, aproximadamente 80% do total das reclamações efectuadas em 2008.

Será aceitável apelidar estas três unidades de negócio como críticas?

A quantidade de reclamações, só por si diz pouco do seu impacto no plano global das vendas. Um elevado número de reclamações de uma unidade de negócio pode não ter grande significado se, em comparação, as quantidades vendidas dessa mesma unidade de negócio forem bastante elevadas. Por outro lado, se um elevado número de reclamações está associado a um reduzido número de vendas, estas já provocam um impacto negativo e podem ser consideradas como críticas. Para percebermos até que ponto é que os resultados obtidos na figura 3 são sinónimo de um grande impacto no plano das vendas, nomeadamente as três unidades de negócio com mais reclamações, foi elaborada uma tabela em que foi calculado o rácio entre o número de reclamações e as quantidades vendidas (ver tabela 2).

UN	Qtd. Vendidas	Nº Reclamações	Nº Reclamações/Qtd. Vendidas
Desporto	795971	739	0,093
Sazonais	13114159	3964	0,030
Bricolage e Auto	13304654	2786	0,021
Têxtil Lar	4120280	644	0,016
Utensílios Domésticos	25254737	2001	0,008
Cultura e Lazer	36330636	963	0,003
Parcerias de Mkt	1359819	17	0,001
Total	94280256	11114	

Tabela 2 - Rácio entre o número de reclamações e as quantidades vendidas.

Na tabela, as unidades de negócio estão ordenadas por ordem decrescente em função do impacto das reclamações. Das três categorias que apresentaram maior número de reclamações (ver figura 3), duas delas constam das que têm mais impacto tendo em conta as quantidades vendidas – Sazonais e Bricolagem e Auto.

Como já foi referido anteriormente, cada unidade de negócio tem várias categorias de produtos (ver figura 1). Assim, é relevante que se efectue um estudo mais aprofundado a incidir sobre as categorias de produtos, para se perceber quais são de facto as categorias de produtos consideradas críticas.

A análise que se segue foi elaborada com o recurso a uma das sete ferramentas básicas da qualidade, o Diagrama de Pareto. Os resultados obtidos apresentam-se na figura 4.

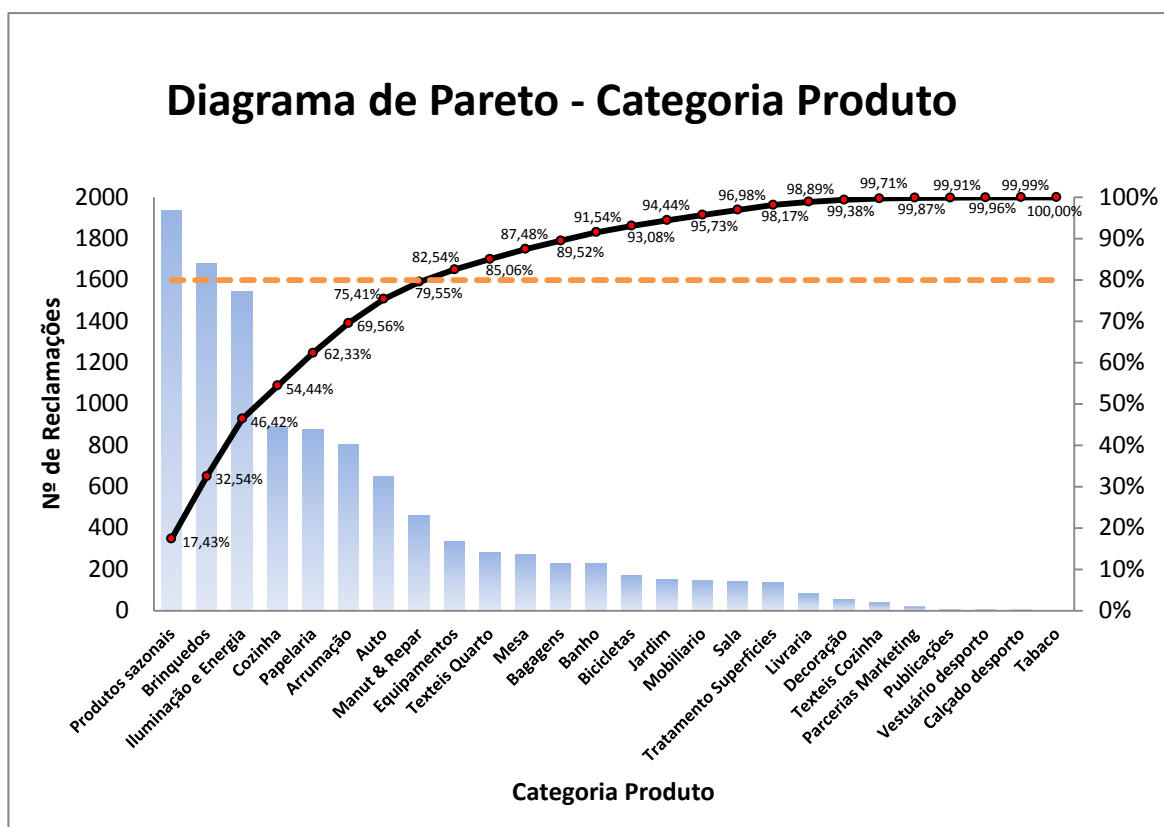


Figura 4 – Diagrama de Pareto referente ao número de reclamações por categoria de produto.

Com base no seu Princípio, Pareto defendia que, na maior parte dos casos, cerca de 20% das causas geravam 80% dos problemas. No gráfico da figura 4, a linha a tracejado representa a meta dos 80% e até essa linha estão abrangidas sete categorias de produtos que representam 30% do total de categorias (26), ou seja, neste caso o Princípio de Pareto não está representado na íntegra da sua definição (20% - 80%), mas mesmo assim o seu princípio básico está subjacente, porque de facto é possível constatar que uma minoria de causas (categorias), conduz à maior parte dos problemas (reclamações). Apenas as três primeiras categorias de produtos são responsáveis por, aproximadamente, 50% das reclamações totais, e são elas: Produtos Sazonais (UN:Sazonais), Brinquedos (UN:Sazonais) e Iluminação e Energia (UN:Bricolage). Daqui em diante estas serão apelidadas como categorias críticas.

Uma vez identificadas as categorias críticas, o passo seguinte consiste em tentar identificar causas, ou possíveis relações com outras variáveis, que possam originar um tão grande número de reclamações.

Efectuou-se um estudo no sentido de se perceber até que ponto é que o espaço temporal está relacionado com o número de reclamações das categorias críticas, ou seja, procurou-se saber até que ponto é que as reclamações das três categorias estão dispersas no tempo ou não. Assim, e aproveitando mais uma ferramenta básica da qualidade (Histograma) procurou-se saber como estão distribuídas as três categorias ao longo dos meses do ano, e para ajudar na interpretação dos resultados foi elaborado um histograma, para cada uma das categorias, com a distribuição da percentagem das vendas de cada categoria ao longo do ano (ver figuras 5, 6 e 7). Os resultados deste último estão apresentados em termos percentuais por motivos lógicos, inerentes à política de confidencialidade de dados da empresa.

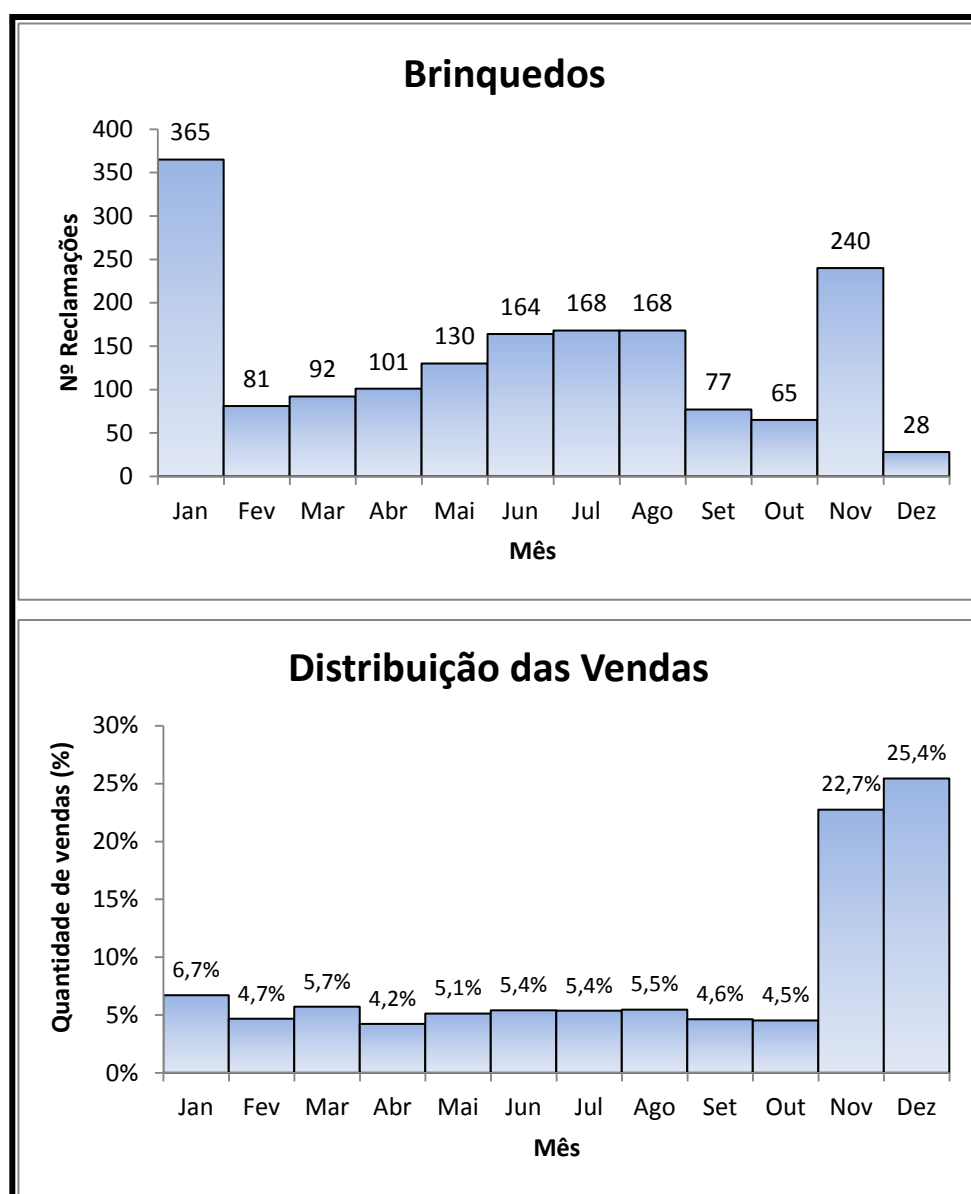


Figura 5 – Par de Histogramas referentes à categoria de Brinquedos.

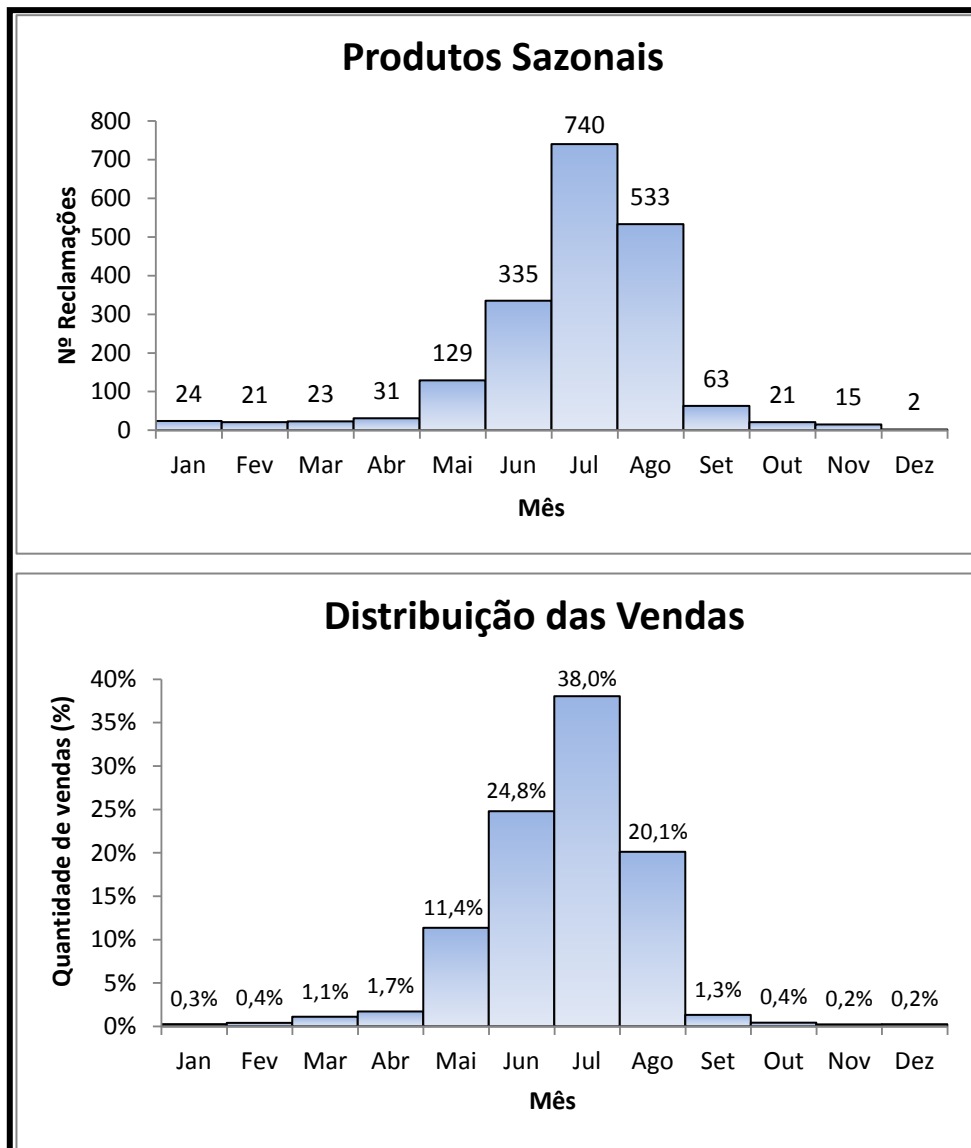


Figura 6 – Par de Histogramas referentes à categoria de Sazonais.

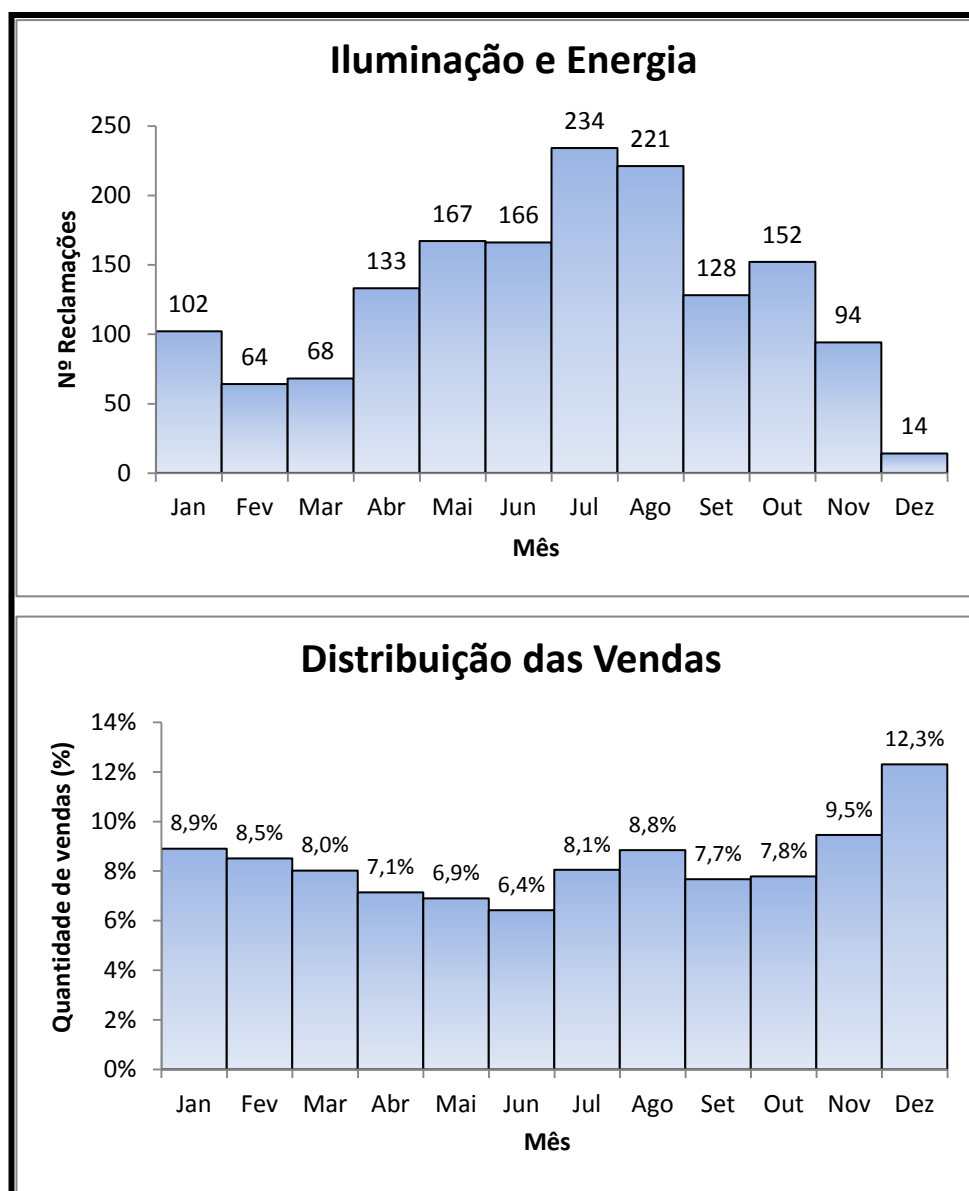


Figura 7 – Par de Histogramas referentes à categoria de Iluminação e Energia.

Uma interpretação cuidada sobre os pares de histogramas, permite tirar algumas conclusões. Os histogramas das reclamações ajudam-nos a perceber a distribuição destas ao longo dos meses e, por sua vez, os histogramas com as distribuições das vendas ajudam-nos a complementar a informação obtida nos primeiros.

No primeiro histograma (Brinquedos) a moda (Janeiro – 365 reclamações) é um valor justificável por uma tendência lógica. O elevado número de reclamações no mês de Janeiro é uma consequência natural do grande número de brinquedos que é comercializado nos meses de Novembro e Dezembro, como comprova o histograma da distribuição das vendas; apenas estes dois meses do ano representam aproximadamente 50% do volume de

vendas desta categoria. Este tão elevado número de vendas de brinquedos está directamente relacionada com a festividade do Natal. É tradição no nosso país, a compra de brinquedos durante estes meses do ano por parte dos pais, e é só depois, no mês de Janeiro, que é quando as crianças/adolescentes começam a dar uso aos brinquedos, que surgem os problemas.

No segundo par de histogramas, o dos produtos Sazonais, os meses que apresentam mais reclamações são, respectivamente, Junho, Julho e Agosto. Para melhor se perceber o porquê desta tendência importa saber quais foram os produtos desta categoria mais reclamados ao longo destes três meses, sendo que esta categoria envolve uma vasta gama de produtos para diferentes aplicações (tabela 2).

Top-10 dos Produtos Sazonais mais reclamados	
Produto	Nº de Reclamações
Mala Termoelétrica	43
Piscina Insuflável	32
Piscina C/ Filtro	31
Cadeira Praia	27
Mesa Mala Picnic	26
Mini Frigorifico	26
Conjunto 2 Cadeiras+Mesa de Madeira Acácia	17
Mesa Mala Picnic de Madeira	14
Colchão Insuflável	13
Cadeira Praia	12

**Tabela 3 - Top-10 dos produtos Sazonais mais reclamados.**

Como se pode verificar pela análise da tabela 2 os artigos apresentados são essencialmente artigos que são comercializados no Verão (piscinas e colchões insufláveis, mesas e malas de picnic, cadeiras de praia, etc), mais propriamente, na altura do ano em que a maior parte das pessoas desfruta de férias de Verão. É essencialmente ao longo daqueles três meses em que as vendas deste tipo de produtos sobe exponencialmente e, conseqüentemente, as reclamações.

No terceiro histograma, o de Iluminação e Energia, a distribuição da quantidade de reclamações é mais nivelada.

As causas para o número de reclamações na categoria de Iluminação e Energia não são tão fáceis de identificar, contudo, é possível realçar dois meses em que estão representadas em maior quantidade: Julho e Agosto. Como no exemplo anterior, foi



efectuado um estudo no sentido de se perceber quais foram os artigos mais reclamados nestes dois meses para se tentar obter algum tipo de conclusão.

Top-10 dos Produtos Iluminação e Energia mais reclamados	
Produto	Nº de Reclamações
Velas Led Recarregáveis Por Indução	22
Pilha 1000mah	16
Lâmpada Economizadora	14
Lâmpada Economizadora	14
Lâmpada Economizadora	12
Lâmpada Economizadora	12
Lâmpada Economizadora	11
Lâmpada Economizadora	11
Lâmpada Economizadora Esférica	9
Luz Presença Mesa	8

Tabela 4 - Top-10 dos produtos de Iluminação e Energia mais reclamados.

Perante estes resultados não é possível identificar uma causa tão óbvia para o número de reclamações nos meses de Julho e Agosto. Tendo em conta que a maior parte das reclamações foram de lâmpadas economizadoras, seria mais facilmente justificável se esta tendência se verificasse nos meses de Inverno, e por uma razão muito simples, seria normal nestes meses que o consumo de lâmpadas aumentasse, por ser uma altura do ano em que a noite é maior do que o dia e o consumo de energia eléctrica aumenta, mas tal não sucedeu. O facto é que a maior quantidade de artigos desta categoria foram vendidos no mês de Dezembro, mas a maior quantidade de reclamações está centrada nos meses de Julho e Agosto. Não se verifica uma relação directa entre o par de histogramas neste caso em particular, até porque o histograma da distribuição das vendas assume uma distribuição muito uniforme. No entanto, ao longo dos meses de Verão, aqueles que apresentaram uma maior percentagem de vendas, foram precisamente os meses de Julho e Agosto, embora não seja uma diferença muita significativa. Estes níveis de consumo de lâmpadas nestes meses, pode advir de uma situação pontual, nomeadamente uma campanha promocional que possa ter sido levada a cabo no sentido de libertar os stocks, mas isto não passa de uma mera suposição.

Por outro lado, sobre os dois produtos que surgem nos primeiros lugares da tabela (velas recarregáveis por indução e pilhas), já é possível enunciar algumas possíveis causas para um maior consumo destes artigos ao longo dos meses de Julho e Agosto. Como já foi

referido anteriormente, durante estes dois meses, grande parte dos consumidores gozam de férias de Verão e, como é sabido, muitos optam por fugir às suas rotinas habituais e passam mais tempo fora de casa (praia, campo, campismo, viagens para fora do país), como consequência o uso de pilhas é uma fonte de energia alternativa para dar uso a muitos dos aparelhos que habitualmente temos em nossas casas, e que funcionam com energia eléctrica mas, que por razões óbvias, lá fora já não é possível o seu uso sem o recurso a este tipo de fontes de energia alternativas.

Para perceber até que ponto é que as “teorias” apresentadas anteriormente fazem algum sentido, foi efectuado um levantamento dos artigos mais reclamados nos mesmos meses mas do ano antecedente (2007) e obtiveram-se os seguintes resultados:

Top-10 dos Produtos Iluminação e Energia mais reclamados em 2007	
Produto	Nº de Reclamações
Pilha 1000mah	8
Lâmpada Economizadora	6
Lamp Economiz Genie 11w E14 8a B11	6
Lamp Economiz Genie 5w E14 8a B11	6
Lamp Economiz Genie Cool Light 8we14 B11	4
Lamp Econom Tub 18w E27 6a Continente B1	3
Lamp Economiz Genie 18w E27 8a B11	3
Lamp Econom Tub 11w E27 6a Continente B1	3
Projector Halog 2lamp Amalfi #G25213/13	3
Lamp.Economiz. Automatica 15w E27 6a B11	2

Tabela 5 – Top-10 dos produtos de Iluminação e Energia mais reclamados em 2007.

A grande diferença entre as quantidades da tabela de 2008 e da tabela de 2007 corrobora em parte a “teoria” da campanha que possa ter sido levada a cabo no sentido de escoar os stocks, ou de outra campanha do género, de cariz pontual. Da mesma forma é interessante verificarmos que as pilhas estão no topo desta tabela, o que reforça a ideia de que este tipo de artigos é dos mais requisitados na respectiva categoria de produtos e, em particular, nos meses de Julho e Agosto.

Posto isto, fazem agora mais sentido as “teorias” que foram enunciadas, associadas ao pico de reclamações verificado naqueles dois meses; contudo, convém realçar que nesta última tabela, referente ao ano de 2007, já não se verifica uma tão grande diferença entre as

quantidades reclamadas como na tabela homóloga de 2008, o que pode ser um indicador de que a quantidade de reclamações desta categoria de produto assume uma distribuição mais linear, sem que haja grandes picos, ou simplesmente podem estar situados noutros meses pelas razões que já foram mencionadas anteriormente.

Finda esta primeira análise sobre as categorias de produtos mais reclamadas e sobre as causas para os picos das reclamações em determinadas alturas do ano, a próxima fase consiste em procurar inferir sobre os problemas que originam as reclamações para mais tarde lançar propostas de melhoria.

Os tipos de problemas que tipicamente são introduzidos no sistema de *workflow* são:

- Produto danificado (partido, rasgado, conteúdo seco);
- Avaria ou danos ocorridos durante a utilização;
- Falta de componentes/peças;
- Capacidade/medidas incorrectas;
- Artigo potencialmente perigoso;
- Conteúdo da embalagem incorrecto;
- Ruptura do produto;
- Nível Preço – Diferença de preço entre lojas;
- Outras causas;

Para se efectuar este estudo realizou-se a contagem do número de problemas tendo em conta as tabelas apresentadas anteriormente, e foi realçado o problema com mais ocorrências no top-10 dos produtos mais reclamados por categoria. Na tabela 5 estão representados os resultados que se obtiveram.

Categoria de Produto	Tipo Problema	
	Avaria Após Utilização	Produto Danificado
Iluminação e Energia	68	38
Produtos Sazonais	78	125
Brinquedos	45	29

Tabela 6 – Tipos de problemas mais frequentes das três categorias de produto críticas.

Nesta última tabela apenas estão abrangidos os dois tipos de problemas mais comuns, pois os restantes problemas assumem quantidades irrisórias para aquilo que se pretende demonstrar.

Perante os resultados, optou-se por seleccionar o tipo de problema mais usual para cada categoria (são os que estão realçados a amarelo). Assim sendo, “Avaria Após a Utilização” foi o tipo de problema mais frequente na categoria de Iluminação e Brinquedos e “Produto Danificado” foi o problema mais usual na categoria dos Produtos Sazonais.

As “Avarias Após Utilização” dizem respeito, tal como o próprio nome sugere, a problemas que surgem após a(s) utilização(s) dos respectivos artigos, por sua vez, os “Produtos Danificados” são aqueles que, ou nunca chegaram a funcionar porque já vieram danificados de fábrica, ou então porque foram danificados durante a armazenagem ou transporte, mas geralmente o cliente só se apercebe após o acto da compra.

Podem ser inúmeros os aspectos causadores de tais problemas e nada melhor do que o recurso a mais uma importante ferramenta básica da qualidade - Diagrama de Causa-Efeito – para tentar captar o máximo de prováveis causas para os problemas (ver figuras 8 e 9).

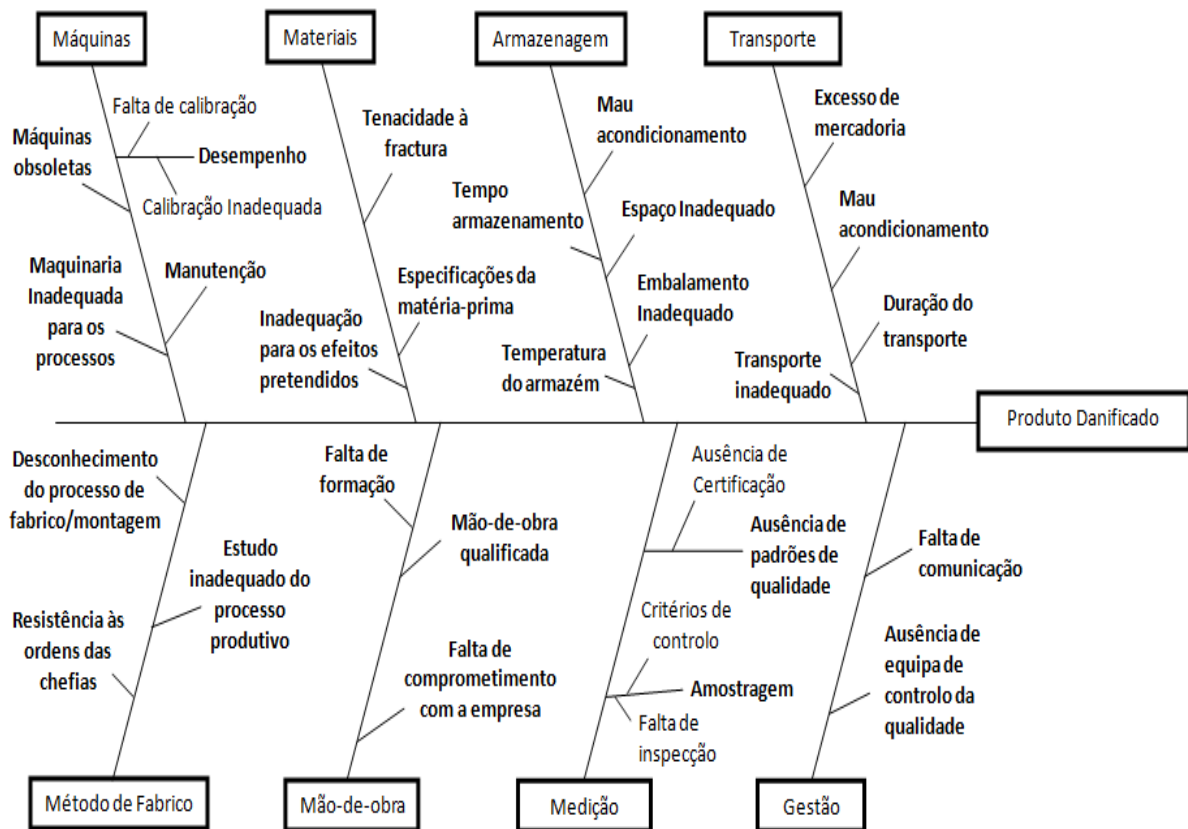


Figura 8 – Diagrama de Causa-Efeito para os Produtos Danificados.

Este diagrama (ver figura 8) inumerava uma série de eventuais causas para este tipo de problema em particular - Produto Danificado – e são projectadas do ponto de vista do processo produtivo pois, como já foi referido anteriormente, este tipo de problema dá-se, essencialmente, aquando do processo produtivo, no acto do armazenamento ou de transporte. Desta feita procurou-se generalizar ao máximo as eventuais causas do problema, no sentido de se abrangerem as diferentes categorias de produtos.

Da mesma forma, procurou-se inferir sobre as principais causas do outro tipo de problema muito frequente: “Avaria Após Utilização”. As causas mencionadas no diagrama que se segue (ver figura 9), são os principais causadores da maior parte dos problemas que surgem após a aquisição dos artigos e aquando do início da sua utilização.

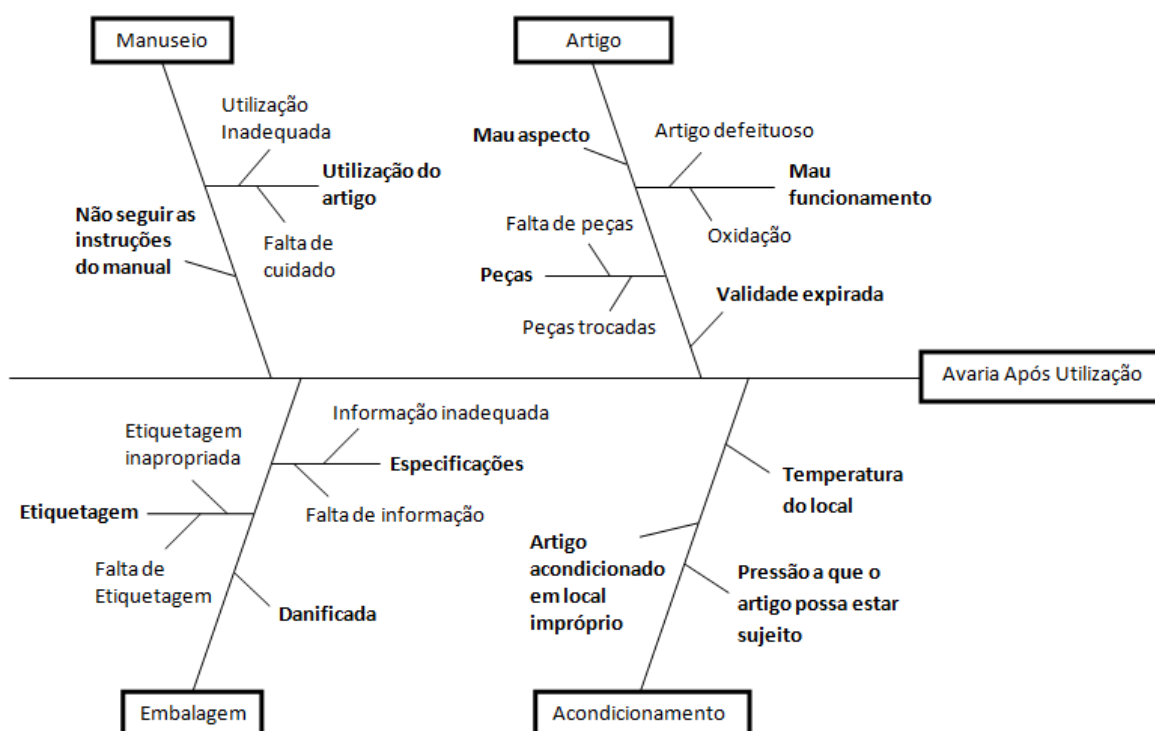


Figura 9 – Diagrama de Causa-Efeito para as Avarias Após Utilização.

Esta análise baseada nos diagramas de Causa-Efeito permitiram inferir sobre as possíveis causas para os dois tipos de problemas mais frequentes causadores das reclamações de uma forma generalizada e mais adiante esta abordagem vai ser útil no capítulo das propostas de melhoria (capítulo III.3).

Finda esta análise às reclamações propriamente ditas, procurou-se saber um pouco mais sobre o impacto que estas têm nos clientes da empresa. E foi neste sentido que surgiu o estudo que se segue.

## III.2. Impacto das Reclamações nos Clientes

No sentido de captar o impacto das reclamações nos clientes e de averiguar sobre o seu grau de satisfação no processo de tratamento das mesmas, foi elaborado um pequeno inquérito que foi enviado por correio para as moradas de alguns clientes das lojas Modelo e Continente Hipermercados, que tinham apresentado reclamações.



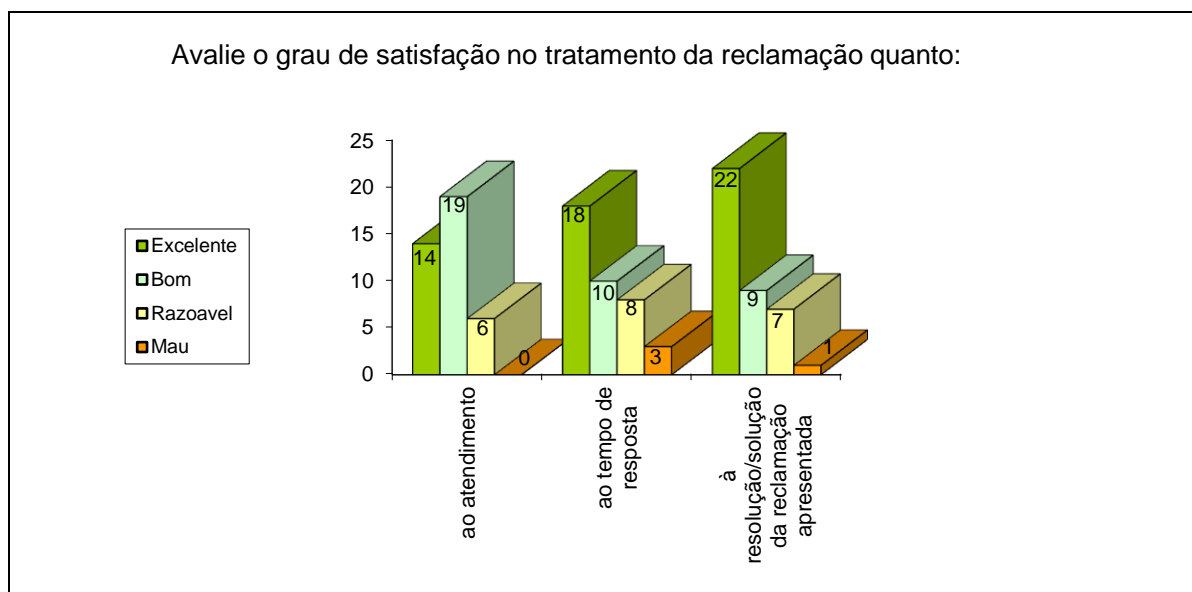


Figura 10 - Respostas do inquérito ao grau de satisfação dos clientes no tratamento da reclamação.

Está implícito, que num plano geral, os clientes ficaram satisfeitos com o tratamento das reclamações prestado pela empresa. Contudo, convém referir que se houvesse uma necessidade de intervir nalgum destes aspectos com o intuito de melhorar, aquele que salta à vista, sem dúvida alguma, é o aspecto do tempo de resposta. Conforme já foi referido anteriormente, existem reclamações, que pela sua complexidade ou especificidade, podem demorar bastante tempo até que seja tomada uma decisão a seu respeito, nomeadamente aquelas que implicam parecer jurídico. Talvez se deva a este facto a insatisfação de alguns clientes quanto ao tempo de resposta.

A questão mais pertinente que foi colocada vem referida no gráfico apresentado na figura 11. Esta questão deixa “portas abertas” para futuros estudos mais detalhados sobre o impacto das reclamações do ponto de vista dos custos com a perda de clientes para a concorrência, e dos custos de manutenção dos actuais clientes e de recuperação de antigos.



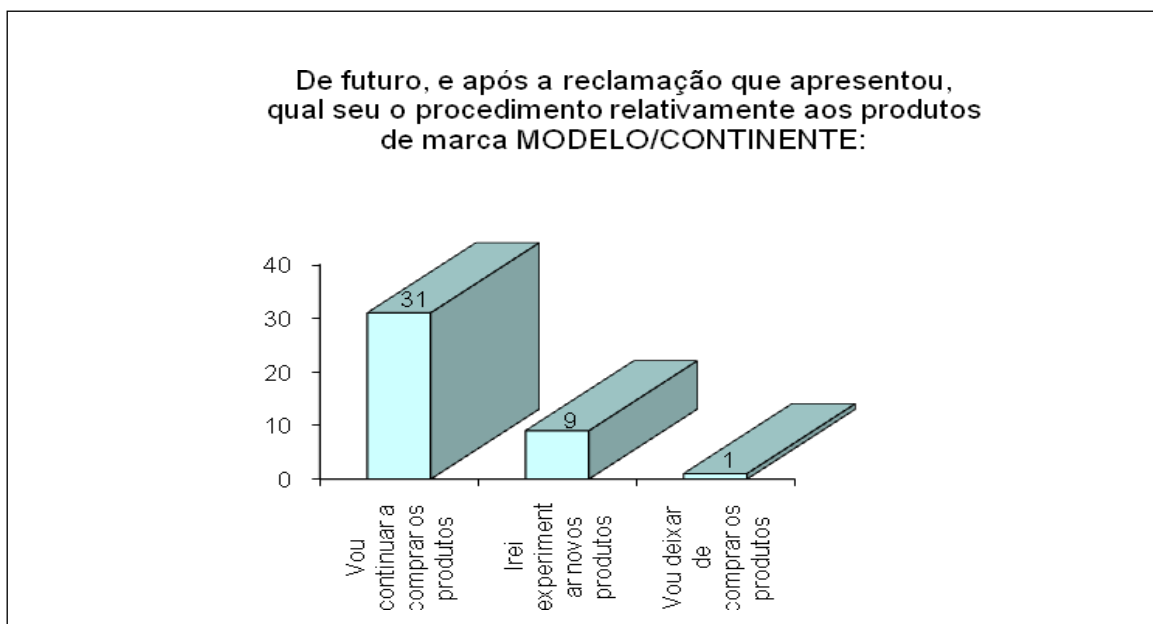


Figura 11 - Atitude do cliente após a reclamação.

Não deixa de ser pertinente e ao mesmo tempo lógico, o que se pode constatar nas respostas obtidas neste gráfico. Face às reclamações que apresentaram, trinta e um clientes responderam que vão continuar a comprar produtos das lojas Modelo e Continente. Contudo, quatro desses clientes responderam, em simultâneo, que iriam experimentar novos produtos. Este aparente paradoxo, abre precedentes para uma eventual perda de clientes para a concorrência. Estes clientes não mostraram uma atitude radical no sentido de deixar de comprar definitivamente nas lojas Modelo e Continente, contudo, fica no ar a eventual procura pela satisfação das suas necessidades em produtos da concorrência. Certamente que se o cliente encontrar produtos semelhantes na concorrência, com uma qualidade que supere as suas expectativas em comparação com os semelhantes das lojas Modelo e Continente, muito facilmente trocará de loja. Este facto vai de encontro ao conceito de qualidade que foi mencionado no capítulo II.1, na perspectiva das expectativas dos clientes e na percepção de como essas expectativas são satisfeitas.

É essencialmente a pensar nestes clientes, que responderam que iriam experimentar novos produtos, que a Sonae Distribuição deve agir. Esta deve ser uma preocupação constante da empresa para evitar as acções de pós-insatisfação públicas e privadas, tal como foi mencionado no capítulo II.5. Estes clientes, somados àquele que respondeu que ia deixar de comprar os produtos, estão a incorrer em acções privadas de pós-insatisfação, e para além dos custos que implicam a perda destes clientes à empresa, a comunicação

negativa “boca-a-boca” pode influenciar ainda mais clientes a deixarem de comprar e a boicotar estas lojas. Este é o perigo inerente a um processo de reclamação mal gerido ou menos eficaz.

### III.3. Propostas de Melhoria

Tal como já foi referido no capítulo II.4, a vantagem da análise estatística dos dados e da aplicação de algumas ferramentas, como as ferramentas básicas da qualidade, permitem transformar os dados em informação útil, que pode ser utilizada para se implementarem acções correctivas sobre processos defeituosos ou até mesmo definir acções preventivas no sentido de se evitarem futuros problemas, com base nas previsões que se obtêm a partir dessa informação.

Na sequência da análise feita às reclamações dos produtos da Sonae Distribuição, e tendo em conta os dois tipos de problemas mais frequentes que levam às reclamações dos clientes, é possível lançar algumas propostas no sentido de se reduzirem as reclamações.

No que diz respeito aos produtos “danificados após utilização”, que é o tipo de problema mais frequente nas categorias de Iluminação & Energia e Brinquedos, uma possível acção para evitar um tão elevado número de reclamações, seria optar por uma reformulação da embalagem dos referidos artigos no sentido de criar outro tipo de sensibilidade nos clientes para o manuseio dos mesmos. Eventualmente poderia ser criado um logótipo, com impacto visual, na embalagem destes artigos, para fazer com que o cliente opte por assumir uma postura de maior sensibilização para a fragilidade dos artigos e para o cuidado a ter em conta aquando da sua utilização e acondicionamento. Esta medida, para além da eventual redução do número de reclamações, iria proteger os gestores da qualidade na tomada de decisão acerca de algumas reclamações que hoje são difíceis de assumir, mas que com esta “advertência” poderiam tornar-se mais simples.

Dado que muitos dos problemas nestes artigos se devem à fragilidade dos materiais, uma possibilidade a ter em conta seria a de negociar com os fornecedores a utilização de outro tipo de materiais mais resistentes. Naturalmente este tipo de acção iria provocar um aumento do preço de aquisição dos artigos. Se esta acção fosse equacionada seria necessário recorrer a um estudo para averiguar até que ponto é que o aumento dos custos

derivados do uso de outro tipo de materiais, compensaria ou não, em função da redução do número de artigos reclamados. Outra possibilidade para levar avante esta acção, passaria por um aumento do preço dos artigos para o consumidor, mas seria necessário, uma vez mais, averiguar sobre o impacto desta acção nas vendas, e procurar saber se compensaria ou não. Este processo implicaria fortes negociações entre o fornecedor e a Sonae Distribuição e uma alteração radical do paradigma produtivo do fornecedor.

Ao abordarmos o outro tipo de problema frequente e que origina um elevado número de reclamações, nomeadamente os “produtos danificados”, ou seja, aqueles que já vêm danificados da origem, podem ser levadas a cabo mais propostas de melhoria.

Um dos aspectos a melhorar poderá ser a forma como são definidos os requisitos da qualidade aquando do *procurement* de novos fornecedores. Convém que sejam bem definidos os requisitos mínimos da qualidade dos produtos antes que se assumam compromissos com um novo fornecedor, e aqui convém que haja rigor para que se assumam compromissos sérios e mútuos para a obtenção dos objectivos estabelecidos. Para além deste compromisso, é necessário que sejam estabelecidas formas de monitorização e controlo contínuo dos processos de fabrico, para que se evitem desvios dos objectivos pré-estabelecidos, pois só assim se conseguirá manter um nível elevado de qualidade. Esta é a forma mais sensata de se começar a trabalhar no sentido de evitar um aumento do número de reclamações, ou por outras palavras, é uma forma de agir preventivamente sobre o problema.

Conforme foi referido no ponto II.3, a monitorização e inspecção do sistema produtivo são importantes acções para a prática dos princípios inerentes a um bom sistema de gestão da qualidade e principalmente para implementação da prática de melhoria contínua dos processos. Neste âmbito, importa referir que as inspecções que são feitas são essencialmente para controlo de embalagem do produto.

As entidades inspectoras (SGS e China Office), que trabalham para a Sonae Distribuição, recebem instruções no sentido de verificarem a conformidade dos artigos com as respectivas ordens de compra no que se refere às quantidades, às embalagens e às suas referências. Uma importante melhoria neste sentido passaria por subcontratar um serviço de inspecção permanente ao artigo propriamente dito, ou até mesmo criar uma equipa dentro da Sonae Distribuição apenas para este efeito de teste e controlo dos artigos críticos.

Para além deste aspecto das inspecções e de forma a agir proactivamente, a Sonae Distribuição poderia investir em acções de formação periódicas destinadas aos fornecedores e, mais especificamente, aos colaboradores das lojas Modelo e Continente que manuseiam os artigos nos entrepostos e para todos os intervenientes no tratamento de reclamações (pessoal do atendimento ao público, gestores da qualidade que têm que estabelecer contacto com os clientes que reclamam, entre outros).

No sentido de evitar a insatisfação dos clientes provocada pela problemática da morosidade na resposta às suas reclamações (conforme foi referido no capítulo anterior), uma possível melhoria passaria pela reformulação do sistema actual de gestão de reclamações de forma a simplificar, ou até mesmo acabar, com alguns processos que poderiam acelerar o processo de tomada de decisão.

Para finalizar, e no sentido de melhorar o tratamento das reclamações na sua generalidade e de definir um padrão de qualidade certificada no seu tratamento, a melhor proposta de melhoria passaria pela certificação do sistema de gestão de reclamações da empresa de acordo com a norma ISO:10002. Esta certificação certamente iria projectar a visibilidade da empresa e eventualmente fomentar um maior comprometimento e confiança por parte dos clientes no tratamento das suas reclamações.



## IV. Conclusões

As reclamações dos clientes, em analogia, são uma espécie de farol que mostram o caminho a seguir em direcção às expectativas dos clientes. E ir de encontro às expectativas dos clientes é estabelecer a base para a subsistência de qualquer empresa num ambiente empresarial altamente competitivo. Neste âmbito, um sistema de tratamento de gestão de reclamações devidamente articulado com um departamento de qualidade eficaz e competente pode, não só abrir novas perspectivas de negócio para qualquer empresa, como também corrigir lacunas em variados processos dos sistemas produtivos ou dos serviços.

A análise efectuada às reclamações da Sonae Distribuição, com o suporte das ferramentas básicas da qualidade, ajudou-nos a identificar as categorias de produtos críticos bem como os principais problemas causadores destas. Fica assim confirmada a importância destas ferramentas que, com a sua correcta aplicação, podem facilitar a identificação de problemas e simplificam a sua visualização. A informação útil que foi gerada pode servir de apoio à gestão de topo nalgum eventual estudo, ou na tomada de decisão com base neste tema, e pode tornar-se numa prática recorrente da empresa.

Seria de todo interessante, no futuro, procurar fazer um estudo no sentido de avaliar o impacto das reclamações ao nível dos custos para a empresa. Mas mesmo sem estes dados ficou implícito, com este estudo, que as reclamações representam um aspecto negativo para a Sonae Distribuição (assim como para todas as empresas), e que podem originar perdas elevadas de clientes. Com base nestes pressupostos a Sonae Distribuição deveriam procurar melhorar, porque a busca pela melhoria contínua deve ser uma prática recorrente de qualquer empresa, e neste âmbito seria de todo interessante se, ao aplicar algumas das propostas de melhoria sugeridas, houvesse uma redução do número de reclamações assim como também dos custos da Sonae Distribuição. Assim todos ficavam a ganhar, tanto clientes, como fornecedores e a própria empresa.



## Bibliografia

BARÇANTE, Luiz César. *Qualidade Total: uma visão brasileira*, 1998.

BEST, A.; ANDREASEN, A. *Consumer response to unsatisfactory purchases: a survey of perceived defects, voicing complaints, and obtaining redress. Law and Society Review*, 1977.

CAFFYN, S., BESSANT, J. *A capability-based model for continuous improvement; Proceedings of 3th International. Conference of the EUROMA*, 1996.

DAY, Ralph. *Modeling choices among alternative responses to dissatisfaction. Advances in Consumer Research*, 1984.

DAY, R.; LANDON, L. *Toward a theory of consumer complaining behavior :Consumer and Industrial buying behavior*, 1977.

GOETSCH, David L.; DAVIS, Stanley. *Introduction to Total Quality: quality, productivity, competitiveness*, 1994.

GRONHAUG, K. e ZALTMAN G. *Complainers and non-complainers revisited: another look at the data. Advances in Consumer Research*, 1981.

JURAN, J. M. ; GRYNA, Frank M. *Controle da Qualidade*, 1993.

MADU, Christian N. *Handbook of Total Quality Management. Kluwer Academic Publishers*, 1998.

MESQUITA, Melissa. *Competências essenciais para melhoria contínua da produção*, 2003.

RANGEL, Alexandre. *Momento da Qualidade*, 1995.



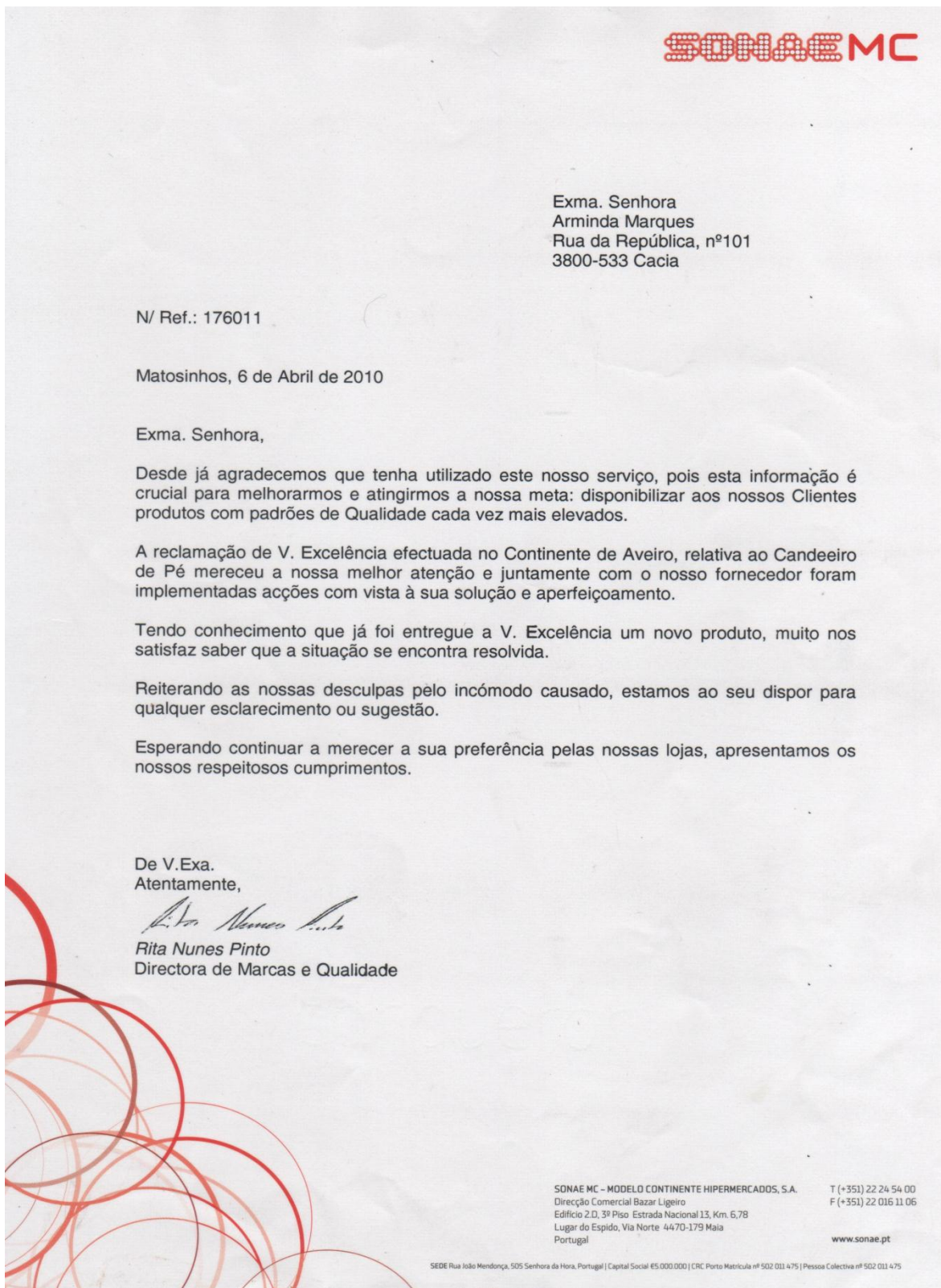
SANTOS, C. P. dos; SINGH, J. *Consumers complain, can business satisfy them? : a review of theoretical and empirical research on complaint handling processes*, 2000.

SOMMER, Willy Arno. *Avaliação da qualidade. Apostila da disciplina de Avaliação da Qualidade*, 2000.

TSCHOLHL, J. *Do yourself a favor: gripe about bad service. The American Salesman*, 1991.

# Anexos

## Anexo I – Carta habitualmente enviada aos clientes após a conclusão de um processo de reclamação.



**Anexo II – Questionário submetido aos clientes das lojas Modelo e Continente Hipermercados** (clientes que apresentaram reclamações no balcão de atendimento).

**QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO / PRODUTOS NÃO ALIMENTARES DA MARCA MODELO E DA MARCA CONTINENTE**

" Estimado cliente,

na sequência da reclamação apresentada e com o objectivo de melhorarmos continuamente os nossos produtos da marca Modelo e da Marca Continente, gostaríamos de contar com a sua importante opinião. Para tal, solicitamos o preenchimento do presente questionário e o envio do mesmo em envelope anexo."

1. Foi a 1ª vez que adquiriu um produto da marca MODELO/CONTINENTE?

Sim  Não

2. Indique 4 factores que considera mais relevantes no momento da compra de um produto da marca MODELO/CONTINENTE:

Novidades	<input type="checkbox"/>	Embalagem	<input type="checkbox"/>
Qualidade	<input type="checkbox"/>	Confiança na insignia	<input type="checkbox"/>
Preço	<input type="checkbox"/>	Recomendação de um amigo	<input type="checkbox"/>
Promoção	<input type="checkbox"/>	Serviço após-venda	<input type="checkbox"/>

3. Indique 4 factores que na sua opinião gostaria de ver melhorados nos produto da marca MODELO/CONTINENTE:

Preço	<input type="checkbox"/>	Embalagem	<input type="checkbox"/>
Qualidade	<input type="checkbox"/>	Variedade de produtos	<input type="checkbox"/>
Novidades	<input type="checkbox"/>	Serviço após-venda	<input type="checkbox"/>
Promoção	<input type="checkbox"/>		

4. Avalie o grau de satisfação no tratamento da reclamação quanto:

4.1 ao atendimento	Excelente <input type="checkbox"/>	Razoavel <input type="checkbox"/>
	Bom <input type="checkbox"/>	Mau <input type="checkbox"/>
4.2 ao tempo de resposta	Excelente <input type="checkbox"/>	Razoavel <input type="checkbox"/>
	Bom <input type="checkbox"/>	Mau <input type="checkbox"/>
4.3 à resolução/solução da reclamação apresentada	Excelente <input type="checkbox"/>	Razoavel <input type="checkbox"/>
	Bom <input type="checkbox"/>	Mau <input type="checkbox"/>

5. De futuro, e após a reclamação que apresentou, qual seu o procedimento relativamente aos produtos de marca MODELO/CONTINENTE:

"Vou continuar a comprar os produtos"

"Vou deixar de comprar os produtos"

"Irei experimentar novos produtos"

Sugestões:

Agradecemos o seu contributo e o tempo dispendido no preenchimento do presente questionário. Esperamos continuar a contar com a sua confiança nos nossos produtos da Marca Modelo e da Marca Continente.

Direcção Qualidade Bazar Ligeiro