

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DA  
QUALIDADE

ADRIANA CORRÊA RODRIGUES  
JOYCE RODRIGUES DOS SANTOS

PROJETO DE CONSULTORIA DA QUALIDADE FUNDAMENTADO NA  
METODOLOGIA 8D NA EMPRESA CDX SISTEMAS DE ÁUDIO E  
VÍDEO

CURITIBA

2011

ADRIANA CORRÊA RODRIGUES  
JOYCE RODRIGUES DOS SANTOS

PROJETO DE CONSULTORIA DA QUALIDADE FUNDAMENTADO NA  
METODOLOGIA 8D NA EMPRESA CDX SISTEMAS DE ÁUDIO E VÍDEO

Trabalho acadêmico apresentado como  
requisito para a obtenção do título de  
Tecnólogo em Gestão da Qualidade, na  
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Arnaud F. Bonduelle.

CURITIBA

2011

ADRIANA CORRÊA RODRIGUES  
JOYCE RODRIGUES DOS SANTOS

PROJETO DE CONSULTORIA DA QUALIDADE FUNDAMENTADO NA  
METODOLOGIA 8D NA EMPRESA CDX SISTEMAS DE ÁUDIO E VÍDEO

Trabalho acadêmico apresentado como requisito  
para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão  
da Qualidade, na Universidade Federal do Paraná.  
Orientador: Prof. Dr. Arnaud Francis Bonduelle.

Aprovado em:

Banca Examinadora:

---

1º Exam.: Profº Dr. José Elmar  
Feger

---

2º Exam.: Profº M Guilherme  
Ricardo

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Organograma atual da Organização .....	10
Figura 2	Entrada de clientes (direita) e colaboradores (esquerda) e setor de Contas a Receber .....	11
Figura 3	Entrada de funcionários e sala da Diretoria .....	11
Figura 4	Departamento de Vendas .....	11
Figura 5	Departamento de Contas a Pagar .....	11
Figura 6	Entrada para o Estoque (vista frontal) .....	12
Figura 7	Entrada para o Estoque (lateral esquerda) .....	12
Figura 8	Interior do Estoque – Plugs .....	12
Figura 9	Interior do Estoque – chicotes para alto falantes .....	12
Figura 10	Interior do Estoque – Forrações .....	12
Figura 11	Entrada do Estoque, itens a serem enviados para a garantia do fornecedor .....	12
Figura 12	Interior do Estoque – Corvim, cabos e itens recém recebidos .....	13
Figura 13	Interior do Estoque – Centrais de levantamento de vidros .....	13
Figura 14	Interior do Estoque – Alto falantes .....	13
Figura 15	Entrada do Estoque – Lixeiras para papel e plástico .....	13
Figura 16	Ciclo PDCA .....	20
Figura 17	Estratificação .....	26
Figura 18	Diagrama de Pareto .....	26
Figura 19	Relação Diagrama de Causa e Efeito – Análise das Hipóteses .....	34
Figura 20	Ações Corretivas – RTA .....	36
Figura 21	Lições Aprendidas .....	39
Figura 22	Formulário de Abertura .....	47
Figura 23	D1 – Descrição do Problema .....	48
Figura 24	Estratificação (Aplicação) .....	49
Figura 25	Gráfico de Pareto (Aplicação) .....	49
Figura 26	D2 – Riscos em produtos e processos similares .....	50
Figura 27	D3 – Contenção .....	50

Figura 28	D4 – Análise de Modo de Falha – Diagrama de Causa e Efeito .....	50
Figura 29	5 Por Ques (Aplicação) .....	51
Figura 30	Ações propostas para a investigação de fatores (Aplicação) .....	52
Figura 31	D5 – Diagrama de Causa e Efeito – Aplicação .....	53
Figura 32	Análise das Hipóteses (Aplicação) .....	54
Figura 33	5 Por Ques D5 (Aplicação) .....	55
Figura 34	D6 – Ações Corretivas (Aplicação) .....	60
Figura 35	D7 – Controle e Padronização (Planilhas de controle de indicadores sugeridas à empresa) .....	65
Figura 36	Sugestão de controle de indicadores .....	65
Figura 37	D8 – Lições Aprendidas .....	67
Quadro 1	Comparação com a concorrência .....	09
Quadro 2	Análise SWOT .....	14
Quadro 3	Necessidade, Produto e Objetivo .....	16
Quadro 4	Relação PDCA – 8D .....	23
Quadro 5	Relação É/Não é/Diferenças – 5W2H .....	24
Quadro 6	Conceito das quatro dimensões na utilização de É/Não é/Diferenças .....	24
Quadro 7	Quatro dimensões da utilização de É/Não é/Diferenças .....	25
Quadro 8	Ações de contenção .....	29
Quadro 9	Matriz GUT .....	33
Quadro 10	Os seis passos de Napoleon Hill .....	42
Quadro 11	Regras para se traçar um objetivo e alcançá-lo .....	43
Quadro 12	Estrutura Analítica do Projeto .....	62
Quadro 13	Gráfico de Gantt – Cronograma do Projeto .....	63
Quadro 14	Análise da Implantação .....	64

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>08</b>
<b>1. DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO</b> .....	<b>09</b>
<b>2. DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>3. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>18</b>
3.1 PDCA .....	18
3.2 5S .....	20
3.3 8D .....	22
<b>3.3.1 D1: Descrição do Problema</b> .....	<b>23</b>
a. Dicas para o bom uso do D1 .....	27
b. <i>Check list</i> do D1 .....	27
<b>3.3.2 D2: Riscos em produtos e processos similares</b> .....	<b>28</b>
a. Dicas para o bom uso do D2 .....	28
b. <i>Check list</i> do D2 .....	28
<b>3.3.3 D3: Medidas de Contenção</b> .....	<b>29</b>
a. Dicas para o bom uso do D3 .....	29
b. <i>Check list</i> do D3 .....	30
<b>3.3.4 D4: Análise de Modo de Falha – Fase 1: Análise Preliminar</b> .....	<b>30</b>
a. Dicas para o bom uso do D4 – Fase 1 .....	30
b. <i>Check list</i> do D4 – Fase 1 .....	31

<b>3.3.5 D4 Análise de Modo de Falha – Fase 2: Causas Raiz da não detecção do problema.....</b>	<b>31</b>
a. Dicas para o bom uso do D4 – Fase 2 .....	31
b. <i>Check list</i> do D4 – Fase 2 .....	32
<b>3.3.6 D5: Análise da Causa Raiz .....</b>	<b>32</b>
a. Dicas para o bom uso do D5 .....	34
b. <i>Check list</i> do D5 .....	35
<b>3.3.7 D6: Ações Corretivas .....</b>	<b>35</b>
a. Dicas para o bom uso do D6 .....	36
b. <i>Check list</i> do D6 .....	37
<b>3.3.8 D7: Controle e Padronização .....</b>	<b>37</b>
a. Dicas para o bom uso do D7 .....	37
b. <i>Check list</i> do D7 .....	38
<b>3.3.9 D8: Lições Aprendidas .....</b>	<b>38</b>
<b>3.4 TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO E MOTIVAÇÃO PARA VENDAS .....</b>	<b>40</b>
<b>3.4.1 Motivação .....</b>	<b>40</b>
<b>3.4.2 Negociação .....</b>	<b>44</b>
<b>4. PLANO DE AÇÃO .....</b>	<b>47</b>
<b>5 ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO .....</b>	<b>64</b>
<b>6. MONITORAMENTO .....</b>	<b>65</b>
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>68</b>

<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>70</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>73</b>
ANEXO A – Modelo de Questionário enviado à Diretoria/Gerência Geral da CDX, como meio de obtenção de maiores informações .....	74
ANEXO B – Apresentação do Treinamento sobre Negociação e Motivação para Vendas ministrado em 24/11/2011 .....	75
ANEXO C – Apresentação do Treinamento sobre a Metodologia 5S ministrado em 24/11/2011 .....	82
ANEXO D – Questionário Aplicado para a Avaliação dos treinamentos .....	84
ANEXO E – Resultados da Avaliação dos Treinamentos .....	85

## INTRODUÇÃO

O presente projeto foi realizado junto à organização CDX Sistemas de Áudio e Vídeo Ltda. A escolha desta empresa deve-se ao conhecimento anterior alcançado pela aluna Joyce Rodrigues dos Santos quando trabalhou na empresa, entre janeiro e maio de 2009. Considerando esse fato e também o conhecimento de algumas das necessidades e das potencialidades da empresa, a organização foi procurada e se mostrou interessada em participar do projeto já que este vinha ao encontro de algumas de suas demandas.

No atual cenário competitivo as organizações precisam buscar formas para se destacar e alavancar sua participação no mercado onde atuam e a utilização de um Sistema de Gestão da Qualidade é uma das formas de se alcançar este objetivo. Muitas empresas ainda têm dificuldades em estruturar-se para trabalhar com base em conceitos de Qualidade independente de seu porte.

Este projeto visa dar suporte a organização escolhida na realização de seu negócio e prepará-la para melhor enfrentar os desafios decorrentes de seu crescimento. Para isso, buscou-se referencial teórico nas ferramentas da qualidade PDCA, 5S e Metodologia 8D e em Técnicas de Negociação, com o intuito de possibilitar o desenvolvimento de um projeto que melhor atendesse as demandas da empresa.

A utilização da ferramenta 8D constitui-se em grande desafio, visto que esta é mais comumente empregada em áreas de manufatura, sendo necessária a sua adaptação para a aplicação no ramo de prestação de serviços. No plano de ação demonstra-se como se deu a sua utilização para a solução dos problemas levantados durante o diagnóstico, das etapas D1 à D6, seguida de análise da situação, realizada com base na percepção das autoras, e monitoramento, demonstrado nas etapas D7 e D8.

## 1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa é uma loja distribuidora de acessórios de som, vídeo e alarme automotivos, com sede em Curitiba – PR, no bairro Rebouças, com sua principal área de atuação na capital e região metropolitana. No mercado desde setembro de 2000, tendo sido fundada pelo Sr. Jamil Carone e hoje administrada por Luciana Carone, filha do fundador.

A CDX conta hoje com 15 colaboradores diretos e 5 indiretos (motoboys terceirizados), é considerada de pequeno porte segundo a classificação do SEBRAE (entre 10 e 49 funcionários) e considera seus principais concorrentes as empresas Fiel, Copal, S. Alcântara, Matrix, Real e DPK.

Segue quadro comparativo entre a CDX e suas principais concorrentes:

Quadro comparativo da empresa CDX e suas principais concorrentes.

	<b>Tempo de Mercado (anos)</b>	<b>Mix de produtos</b>	<b>Localização</b>	<b>Funcionalidade do site</b>
<b>CDX</b>	11	****	*****	***
<b>Copal</b>	NL	NL	*****	NL
<b>DPK</b>	NL	*****	NL	****
<b>Fiel</b>	14	*****	*****	*
<b>S. Alcântara</b>	20	****	**	****

NL – Informação não localizada \* = ruim e \*\*\*\*\* = excelente

Quadro 1: Comparação com a concorrência

Fonte: Desenvolvido pelas autoras

## 2 DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa está dividida hoje em 3 níveis hierárquicos, conforme Organograma abaixo, sendo que o nível gerencial foi implantado no segundo semestre de 2011, com o intuito de dar suporte aos colaboradores do setor de vendas (Gerência de Vendas) e coordenar as atividades de toda organização (Gerência Geral). O objetivo da ampliação do organograma foi possibilitar à Diretoria o emprego de seus esforços em macro operações e na representação comercial, focando em contato com fornecedores e acompanhamento do mercado.

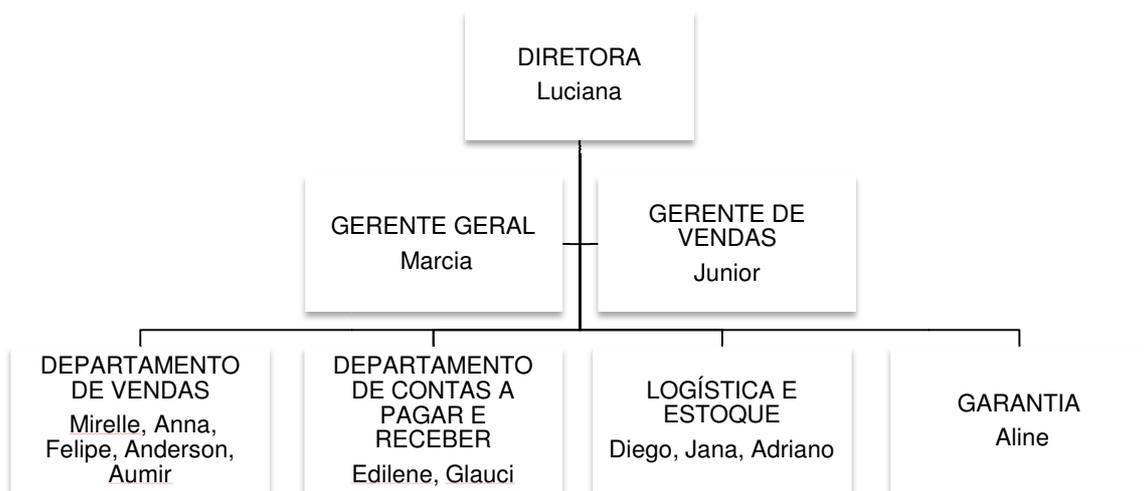


Figura 1: Organograma atual da Organização

Fonte: Desenvolvida pelas autoras

A CDX realiza suas transações comerciais através de vários canais – venda direta, televendas e internet ([www.cdx.com.br](http://www.cdx.com.br)) – e conta com um rol de mais de 3.000 itens.

A empresa está situada em prédio comercial locado, em região central, facilitando o deslocamento para as demais regiões da cidade e região metropolitana. Na área frontal, à direita, está a entrada para clientes, através da qual estes tem acesso ao departamento de Vendas e Contas a Receber. Ao lado, está a entrada

para funcionários, que dá acesso a todas as instalações da loja. Nos fundos, ao lado do estoque, está a área de convivência dos colaboradores, contando com cozinha, para a realização de refeições e área para descanso, com sofá e aparelho de televisão. Esta área foi reformada recentemente, visando melhorar a satisfação dos indivíduos durante o período de permanência na CDX, foi uma das medidas adotadas pela Diretoria com o intuito de diminuir o absenteísmo e promover motivação.

Na sequência, vê-se fotos do interior dos ambientes da empresa (Figuras 2 a 5) e das condições de estocagem encontradas no início dos trabalhos (Figuras 6 a 15):



Figura 2: Entrada de clientes (direita) e colaboradores (esquerda) e setor de Contas a Receber (centro)



Figura 3: Entrada de funcionários e Sala da Diretoria



Figura 4: Departamento de vendas



Figura 5: Setor de Contas a pagar



Figura 6: Entrada para o estoque (vista frontal)



Figura 7: Entrada para o estoque (lateral esquerda)



Figura 8: Interior do Estoque - Plugs



Figura 9: Interior do Estoque – Chicotes para alto falantes



Figura 10: Interior do Estoque - Forrações

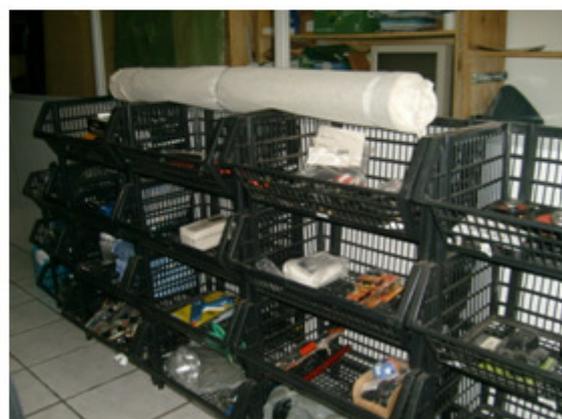


Figura 11: Entrada do Estoque, itens a serem enviados para a garantia do fornecedor



Figura 12: Interior do estoque - Corvim, cabos e itens recém recebidos



Figura 13: Interior do estoque - Centrais de levantamento de vidro



Figura 14: Interior do Estoque - Alto falantes



Figura 15: Entrada do Estoque - Lixeiras para papel e plástico

Após realização de visita na organização, com base no conhecimento prévio, em questionário respondido pela diretora e em entrevista com a gerente geral, foi realizada a análise SWOT da empresa. Nela pode-se verificar que a CDX alia a experiência adquirida com os onze anos de atuação à visão de futuro, contribuição da gestão jovem e desafiadora, o que se reflete claramente em seus pontos fortes. Contudo, há grandes oportunidades de desenvolvimento da equipe de trabalho, desde a alta administração até os colaboradores em nível operacional, no que tange a otimizar a utilização do tempo, traçar novas estratégias de planejamento

estratégico organizacional. Também é necessário adequar as condições de trabalhos às Normas Regulamentadoras da ABNT no que diz respeito às condições ergonômicas, projeto que já está em andamento.

Observando os fatores externos, nota-se que há várias oportunidades oferecidas pelo mercado, cujas inovações surgem a todo momento, que a CDX tem sabido aproveitar, de modo geral. Entretanto, a prestação de serviços de seus fornecedores ainda compromete a qualidade percebida pelos clientes, já que impacta no processo de logística, hoje terceirizado, que ainda apresenta falhas, e no atendimento telefônico, cuja operadora entrega o serviço com algumas deficiências técnicas ocasionais, como por exemplo queda da rede de internet e o principal – linhas telefônicas inoperantes por intervalos de tempo consideráveis durante o horário comercial.

<b>ANÁLISE SWOT</b>		
<b>FATORES INTERNOS</b>	<i>STRENGTHS</i> (FORÇAS)	<i>WEAKNESSES</i> (FRAQUEZAS)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande rol de clientes;</li> <li>• Amplo conhecimento do negócio;</li> <li>• Consolidação da marca;</li> <li>• Participação em eventos automobilísticos;</li> <li>• Constante atualização de conhecimentos;</li> <li>• Vendas pela internet;</li> <li>• Vendas em outros estados do país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização do espaço;</li> <li>• Preparo da equipe;</li> <li>• Profissionalismo da gestão;</li> <li>• Banco de dados de clientes incompleto;</li> <li>• Organização do tempo;</li> <li>• Fatores ergonômicos.</li> </ul>
<b>FATORES EXTERNOS</b>	<i>OPPORTUNITIES</i> (OPORTUNIDADES)	<i>THREATS</i> (AMEAÇAS)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado em expansão em Curitiba;</li> <li>• Constante renovação das necessidades dos clientes;</li> <li>• Crescente investimento em tecnologia no setor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas de estrutura de fornecedores (logística e telecomunicações)</li> <li>• Aquisição de itens pelos clientes em outras praças.</li> </ul>

Quadro 2: Análise SWOT

Fonte: Desenvolvido pelas autoras

Além das fontes de levantamento de informações já mencionadas, foi aplicado um questionário respondido pela Gerência Geral da CDX, que proporcionou

uma visão específica da atual situação da empresa, bem como os anseios de sua administração no que diz respeito à Qualidade. O modelo do questionário consta nos anexos sob a legenda “anexo A”.

Com base nas informações obtidas, identificou-se a oportunidade de implantação da ferramenta de qualidade 5S, a necessidade de redesenho de processos, entre eles o de logística (processo chave para a organização) e treinamentos, visando a melhoria das condições para o desenvolvimento das tarefas, o aumento da lucratividade com a otimização de tempo, espaços e recursos, contribuindo assim com a melhoria da qualidade de vida de todos os colaboradores da CDX.

Para isso foram listadas algumas das principais necessidades da empresa:

- Padronização dos principais processos, com o objetivo de agilizar a execução de tarefas, poupar tempo e facilitar a assimilação por novos colaboradores;
- Reorganização do layout da loja, de modo a torná-lo mais prático e funcional, facilitando a localização de mercadorias, tornando o processo de separação de pedidos mais ágil, prevenindo acidentes e tornando o ambiente mais agradável com a otimização do espaço;
- Reorganização do estoque, que já está em implantação pela gerência, de maneira que as mercadorias possam ser mais facilmente localizadas no momento de separar os pedidos, agilizar o processo de vendas, facilitar o controle de estoque e melhorar o aproveitamento do espaço;
- Padronização da comunicação visual, já em andamento, melhorando a imagem da organização para clientes internos e externos através de visual mais agradável e iniciando assim a difusão da cultura de qualidade;
- Melhora nas condições ambientais, como iluminação (que já está sendo providenciada), ventilação e ergonomia, a fim de adequar a empresa às Normas Regulamentadoras vigentes;
- Revisão dos processos de RH, implementação de treinamentos de integração aos novos colaboradores e definições de cargos;

- Criação de programa de treinamentos, de modo a desenvolver o capital humano da CDX, promovendo, assim, maior satisfação dos clientes, disseminação da cultura de Qualidade, maior lucratividade com a otimização do tempo e melhoria nos processos de vendas.

As maiores barreiras a serem vencidas no processo de implantação das ações serão a resistência à mudança organizacional, presente sempre que há exigência de alterações nos procedimentos, e a falta de tempo para desenvolver ações extras, devido à grande demanda de trabalho de rotina.

## 2.1 ESCOPO DO PROJETO

<b>NECESSIDADE, PRODUTO E OBJETIVO</b>	
<b>NECESSIDADE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver a equipe de vendas em técnicas de negociação;</li> <li>• Contribuir para a melhoria da organização do espaço.</li> </ul>
<b>PRODUTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamento de técnicas de negociação e motivação para vendas;</li> <li>• Treinamento de iniciação na metodologia 5S.</li> </ul>
<b>OBJETIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipe de vendas preparada para negociar de forma estratégica;</li> <li>• Equipe de colaboradores iniciados na cultura de Qualidade através da metodologia 5S.</li> </ul>

Quadro 3: Necessidade, Produto e Objetivo  
Fonte: Desenvolvido pelas autoras

### 2.1.1 Definição do Escopo

Levando em consideração estas necessidades definimos o escopo do projeto em: Treinamento e Capacitação da Equipe de Vendas, Treinamento de Iniciação na Metodologia 5S e utilização da Metodologia 8D na análise do problema, desenvolvimento de plano de ação e acompanhamento posterior as ações.. Optamos por não incluir a implantação da metodologia 5S na organização por julgarmos demandar tempo para o planejamento, implementação, medição e

correções superior ao que dispomos para o encerramento do projeto. A inclusão desta ferramenta nos treinamentos aplicados aconteceu com o intuito de apresentar a metodologia à equipe, visando preparar a organização, para, no futuro, se for sua intenção, vir a implantá-la.

Ao final do projeto deveremos contar com os vendedores mais preparados para prestar consultoria aos clientes – de modo a antecipar suas necessidades, negociar de forma estratégica, se utilizando de técnicas para conduzir a negociação e gerar mais oportunidades de negócios, bem como uma equipe de colaboradores com conhecimento básico de Qualidade relacionado à metodologia 5S e de melhoria contínua.

Não fazem parte do escopo do projeto o acompanhamento dos indicadores de vendas após a realização dos treinamentos, bem como a implementação da metodologia 5S na empresa.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse referencial aborda os seguintes temas: PDCA, 5S, 8D e Técnicas de Negociação. Os motivos para a escolha dessas ferramentas são os seguintes:

- PDCA por ser uma ferramenta básica para planejamento, com etapas bem definidas e facilitando a gestão de projetos;
- 5S por conta da aparente necessidade de melhorias na organização das atividades cotidianas;
- 8D por ser uma metodologia multidisciplinar, englobando vários aspectos e permitindo uma análise detalhada e objetiva de problemas, assim como sua solução;
- Técnicas de negociação por conta da necessidade de treinamento para a equipe de vendas, relatada pela direção e identificada durante a análise.

#### 3.1 PDCA

É uma ferramenta da Qualidade desenvolvida por Walter A. Shewhart e disseminada por William Edward Deming no Japão, no pós guerra.

Paladini (1997) apresenta o PDCA como uma metodologia associada a um modo de estratégia para se conseguir retorno mais rápido, priorizando as melhorias no processo produtivo.

Associado à Melhoria Contínua (Kaizen), pelo fato de ser cíclico, o PDCA é de fácil aplicação e pode ser utilizado em organizações de qualquer natureza, e segundo Hernandez e Miranda (2010), em qualquer nível, mantendo-se o mesmo processo de raciocínio, especialmente em Sistemas de Gestão da Qualidade. A Norma ISO 9001: 2008 concorda com afirmações quando, ao declarar a adoção da abordagem de processos com o objetivo de aumentar a satisfação do cliente, diz em nota que a metodologia é aplicável a todos os processos.

Para Werkema (1995), a melhoria pode ser conquistada como resultado na solução de um problema e que, diante de uma situação, pode-se mudá-la ou transformá-la de modo que o problema inicialmente identificado poderá ser resolvido com uma certa garantia de permanecer assim por algum tempo.

Já Campos (1999) afirma que:

O caminho do sucesso para obter melhorias contínuas nos processos é o de conjugar os dois tipos de gerenciamento: manutenção e melhorias. Melhorar continuamente um processo significa melhorar continuamente os seus padrões (padrões de equipamentos, padrões materiais, padrões técnicos, padrões de procedimento, padrões de produto, etc.). Cada melhoria corresponde ao estabelecimento de uma nova diretriz de controle.

O ciclo é iniciado pelo Planejamento (*Plan*), quando se estabelece os objetivos, baseados em metas a serem mantidas ou conquistadas, determina-se o caminho para alcançá-los e a metodologia que será utilizada para tal; e seguido pela Execução (*Do*) dos planos de ação, quando são realizados treinamentos para os novos procedimentos a serem adotados, se executa o novo método e colhe dados para a verificação do processo. Em seguida é realizada a Verificação (*Check*) do que foi implementado a fim de checar se está de acordo com o que foi planejado. É necessário, primeiramente, verificar se o trabalho está sendo executado conforme o planejamento, comparar os valores mensurados ao padrão e analisar se os objetivos estão sendo alcançados. Por fim, vem a fase de Ação (*Act*), para corrigir os desvios identificados ou padronizar as medidas de sucesso. Nesta fase, é necessário tomar ações para corrigir (e prevenir) os desvios, investigando as causas antecipadamente.

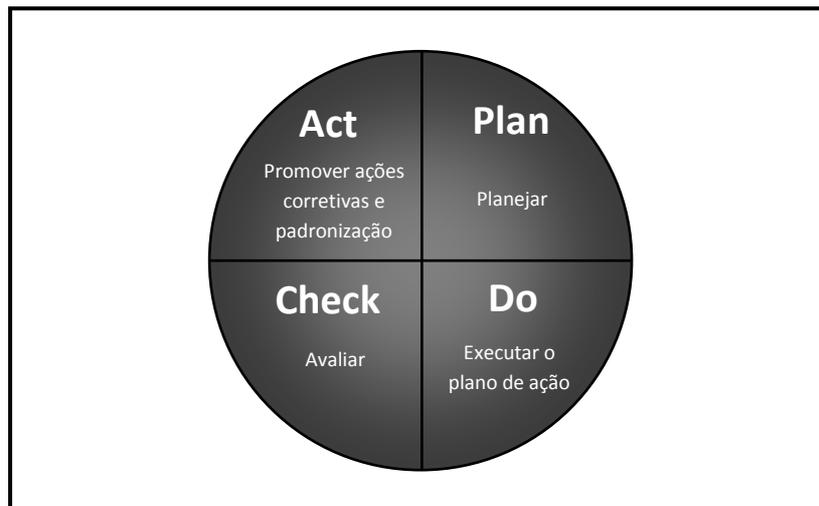


Figura 16: Ciclo PDCA  
Fonte: Desenvolvida pelas autoras

O PDCA pode ser utilizado indefinidamente, mesmo nos processos considerados satisfatórios, e cada giro da ferramenta significa maior proximidade com o objetivo de Qualidade Total.

### 3.2 5S

O 5S é uma ferramenta desenvolvida no Japão, nos anos 50 e seu nome se deve a cinco conceitos japoneses, iniciados pela letra “s”. São eles: seiri, seiton, seiso, seiketsu e shitsuke e é definida por Vanti (1999) como “um sistema organizador, mobilizador e transformador de pessoas e organizações”. Ainda de acordo com Vanti apud Silva (1996) “o 5S deve ser implementado com o objetivo específico de melhorar as condições de trabalho e a qualidade e criar o ambiente de qualidade ”

O ponto de vista da ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) em seu manual sobre o método 5S (2005) ampara nossa decisão de ter esta ferramenta como base para nossos trabalhos na organização CDX, ao dizer que:

A gestão da Qualidade é primordial para o estabelecimento e sobrevivência de uma instituição e para viabilizar o controle de atividades, informações e documentos. A meta é a boa prestação de serviços, de forma eficiente e dinâmica para que o solicitante fique satisfeito.

Dentre as muitas ferramentas que podem ser usadas pra implantar o Sistema da Qualidade total numa empresa ou instituição é o Programa 5S. (...) Este é o ponto de partida e um requisito básico para o controle da qualidade, uma vez que proporciona vários benefícios ao setor. A ordem, a limpeza, o asseio e a autodisciplina são essenciais para a produtividade. Porém, este programa implantado sozinho, somente ele, não assegura o Sistema da Qualidade eficiente. É necessário haver melhorias contínuas, treinamentos e conscientização do pessoal quanto à filosofia da qualidade.

Segundo Paladini (2009), para a aplicação no Brasil, ao invés de simplesmente traduzir os termos, adotou-se a palavra “senso” para identificá-los em seu real sentido:

- Senso de utilização - "separar o útil do inútil, eliminando o desnecessário.": é baseado na melhor utilização de recursos, sem excessos, desperdícios ou emprego inadequado. Associado também ao descarte de materiais, este senso busca, essencialmente eliminar ações burocráticas e “determinar o melhor uso de equipamentos, métodos, processos e sistemas”;
- Senso de ordenação - "identificar e arrumar tudo, para que qualquer pessoa possa localizar facilmente.": baseado na organização física dos espaços da organização, tanto de *layout*, como de informações. Busca otimizar a ação humana, reduzindo o cansaço e otimizando o tempo, na agilização de processos;
- Senso de limpeza - "manter um ambiente sempre limpo, eliminando as causas da sujeira e aprendendo a não sujar.": baseado na limpeza e no ato de evitar sujar os ambientes, bem como na manutenção de equipamentos e eliminação de fontes de poluição sonora, visual e ambiental;

- Senso de saúde - "manter um ambiente de trabalho sempre favorável a saúde e higiene.": Baseado na melhoria das condições de saúde dos colaboradores da organização, tanto físicas, como mentais e emocionais;
- Senso de autodisciplina - "fazer dessas atitudes, ou seja, da metodologia, um hábito, transformando os 5s's num modo de vida.": baseia-se na definição e manutenção de valores éticos, morais, de modo que cada indivíduo tenha consciência de suas funções e não precise ser monitorado. Promove o autodesenvolvimento dos colaboradores, facilita a delegação de tarefas e contribui com a disciplina da empresa como um todo.

### 3.3 8D

8D é uma metodologia multidisciplinar utilizada para a solução de problemas, daí o nome – 8 disciplinas.

Os 8Ds significam:

- D1: Notificação do problema;
- D2: Riscos em produtos e processos similares;
- D3: Contenção;
- D4: Análise de modo de falha;
- D5: Análise da causa raiz;
- D6: Ações corretivas;
- D7: Controle e padronização;
- D8: Lições aprendidas.

Veja a associação da metodologia 8D com o PDCA:

RELAÇÃO PDCA - 8D	
PLAN	D1 – Qual é o problema? D2 – Tenho esse problema em outros locais? D3 – Como conter? D4 e D5 – Qual é a causa raiz? (não detecção e ocorrência)
DO	D6 – Qual é o plano de ações corretivas?
CHECK	D7 – Como verificar a eficiência?
ACT	D8 – O que aprendemos? (Como capitalizar e transversalizar?)

Quadro 4: Relação PDCA – 8D

Fonte: Desenvolvido pelas autoras

### 3.3.1 D1: Descrição do problema

Os objetivos deste “D” são definir o time de trabalho, descrever o problema precisamente e definir os indicadores quantitativos ou qualitativos. Segundo Cabral *et al* (2008), a formação do time de apoio deve ser multidisciplinar, contendo desde Coordenadores de Produção, Engenheiros de Processos e de Produto e Técnicos da Qualidade, até os departamentos de apoio, como Manutenção, Segurança, Meio Ambiente e Financeiro.

De modo geral, o problema é percebido facilmente em um processo produtivo ou de prestação de serviços, uma vez que é identificado seu impacto negativo sobre os resultados. Contudo, a notificação do problema é parte de um processo cujo objetivo é identificar o que, de fato, está impactando os resultados.

Martins (2009) ressalta ações fundamentais para esta fase:

Nesse passo, irá ser descrito o problema ou desvio ocorrido, quais foram as variações, que pontos foram afetados, quais parâmetros eram utilizados quando começou a ocorrer o problema. Levantar o máximo de informações possíveis para formar o plano de ações necessárias para corrigir o problema de forma imediata, ou seja, bloqueá-lo.

Nesta fase, utiliza-se frequentemente a ferramenta É/Não é/Diferenças, cuja essência é questionar não apenas por que um problema ocorre, mas por que, **sob**

**outras circunstâncias**, o problema **não ocorre** e, a partir deste ponto, identificar as diferenças.

Segue exemplo de aplicação associada a 5W2H:

	<b>É</b>	<b>Não é</b>	<b>Diferenças</b>
<b>O quê?</b>	Por que este elemento/referência e não aquele?		Qual a diferença?
<b>Quem?</b>	Por que o Sr. X e não o Sr. Y?		Qual a diferença?
<b>Onde?</b>	Por que aqui e não lá? Por que este processo e não outro?		Qual a diferença?
<b>Quando?</b>	Por que hoje e não ontem?		Qual a diferença?
<b>Como?</b>	Por que deste jeito e não daquele?		Qual a diferença?
<b>Quantos?</b>	Por que mais com A do que com B?		Qual a diferença?

Quadro 5: Relação É/Não é/Diferenças – 5W2H

Fonte: Desenvolvido pelas autoras

Para uma maior complexidade da utilização da ferramenta, durante a execução do D1, são utilizadas quatro dimensões:

<b>QUATRO DIMENSÕES</b>	
<b>QUE</b>	Identidade da não conformidade
<b>ONDE</b>	Localização da não conformidade
<b>QUANDO</b>	Comportamento da não conformidade em relação ao tempo
<b>QUANTO</b>	Extensão/Abrangência da não conformidade

Quadro 6: Conceito das Quatro dimensões na utilização de É/Não é/Diferenças

Fonte: Desenvolvido pelas autoras

Segue tabela de aplicação da ferramenta associada às quatro dimensões, referente a serviços:

		<b>INFORMAÇÕES SOBRE A PRÉSENÇA</b>	<b>INFORMAÇÕES SOBRE A AUSÊNCIA</b>
		<b>É</b>	<b>NÃO É</b>
<b>QUE</b>	1	Que atividade apresenta não conformidade?	Que atividade não apresenta não conformidade (mas poderia apresentar)
	2	Que não conformidade a atividade apresenta?	Que não conformidade a atividade não apresenta (mas poderia apresentar)?
<b>ONDE</b>	3	Onde (Departamento) foi detectada a atividade não conforme?	Onde (Departamento) não foi detectada atividade não conforme (mas poderia ser)?
	4	Onde (Etapa) na atividade está a não conformidade?	Onde (Etapa) na atividade não está a não conformidade (mas poderia estar)?
<b>QUANDO</b>	5	Quando (Circunstância) foi detectada a atividade não conforme?	Quando (Circunstância) não foi detectada a atividade não conforme (mas poderia ter sido)?
	6	Quando (Circunstância) foi detectada a não conformidade na atividade?	Quando (Circunstância) não foi detectada a não conformidade no atividade (mas poderia ter sido)?
<b>QUANTO</b>	7	Quantas atividades apresentam a não conformidade?	Quantas atividades não apresentam a não conformidade (mas poderiam apresentar)?
	8	Quantas não conformidades há na atividade?	Quantas não conformidades não há na atividade (mas poderia haver)?

Quadro 7: Quatro dimensões da utilização de É/Não é/Diferenças

Fonte: Desenvolvido pelas autoras

Também é utilizado o Diagrama de Pareto, que é um gráfico de barras com os percentuais de ocorrência dos motivos do problema identificados na estratificação (O que compõe o problema?). O Diagrama de Pareto promove para a equipe uma visão comum e factual de prioridades que permite uma decisão racional de onde os esforços deverão ser focados primeiro. Também é conhecido como Gráfico 80-20 ou ABC. Teoriza que se 80% do que compõe o problema for solucionado, o problema estará resolvido.

Como usar a ferramenta:

1. Mensure os itens a serem comparados (frequência, quantidade);
2. Agrupe os dados estatisticamente significantes;

3. Providencie o total de incidentes e calcule o percentual de cada um sobre o total;
4. Crie o gráfico, relacionando os itens em ordem decrescente;
5. Com o resultado, estabeleça as prioridades para ação.

## Estratificação (Análise do Fenômeno)

**Pareto do Problema:**

Descrição da causa inicial do problema

Ordenar
Criar Pareto

O Que	N.º de Ocorrências	% Acumulado	Percentual
Que motivos compõem o problema	Quantidade de ocorrências de cada motivo	Percentual acumulado das ocorrências	Percentual de cada ocorrência
<b>Total</b>	<b>0</b>		<b>0%</b>

Figura 17: Estratificação  
 Fonte: Desenvolvida pelas autoras

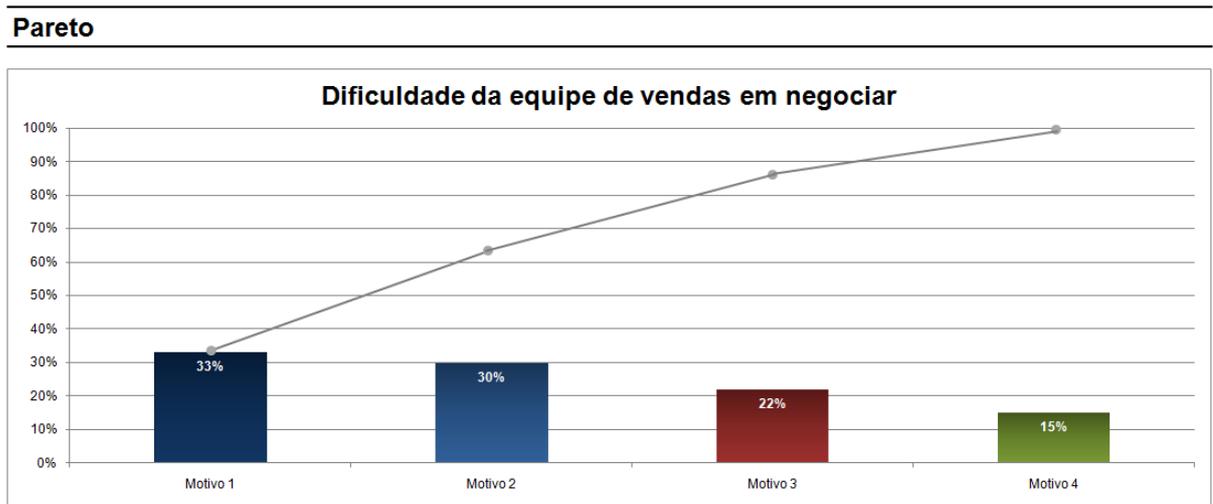


Figura 18: Diagrama de Pareto  
 Fonte: Desenvolvida pelas autoras

a. Dicas para o bom uso do D1

- Crie um time dinâmico, com especialistas, se for preciso;
- Vá até o local onde o problema está ocorrendo para compreendê-lo;
- Analise a não conformidade; compare-a com produtos/ serviços/ processos conformes;
- Se fundamente na realidade, analise dados reais;
  - Não use definições vagas e genéricas acerca do problema. Elas são a raiz de muitos problemas;
- É um problema recorrente? Se sim, preencha o Gráfico de Frequência primeiro para a abertura do problema;
- Use 5W2H para a detecção e criação;
- Escolha indicadores significativos. Seguir diversos indicadores paralelamente pode ser uma boa idéia.

b. *Check list* do D1

- O time já possui um líder definido?
- O problema foi completamente descrito com 5W2H e É/Não é/Diferenças?
- Os indicadores relevantes foram definidos?
- A situação inicial foi descrita no Gráfico de Frequência?
- A meta foi definida com prazo?

### 3.3.2 D2: Riscos em produtos e processos similares

O problema identificado pode estar impactando também outros produtos ou processos, por isso é importante verificar se isto ocorre antes de adotar as medidas de contenção – D3.

As ferramentas que auxiliam nesta identificação são o *check list* do D2, assim como também pode ser utilizado o mapeamento de processos. Esta última ferramenta consiste em descrever todo o processo, desde os inputs até os outputs, de modo a se certificar de que toda a equipe compartilha a mesma visão do processo.

#### a. Dicas para o bom uso do D2

- Identifique todo o escopo do problema. Não se restrinja a produtos não conformes e não se esqueça de verificar se o problema também está ocorrendo em outros setores/sites antes de adotar medidas de contenção;
- Se for identificado o problema em outro processo/produto: Está acontecendo com a mesma severidade? Já está acontecendo? Quantas não conformidades foram identificadas? O problema é recorrente?
- Se estas informações não estiverem claras, desenhe o mapeamento do processo.

#### b. *Check list* do D2

- Foram identificados os riscos de todos os outros produtos/processos?
- É preciso avisar outros setores/plantas ou o centro de P&D?

### 3.3.3 D3: Medidas de contenção

O objetivo principal do D3 é definir ações imediatas a fim de proteger o cliente. Elas geralmente incluem uma reestruturação imediata de todos os elementos identificados como de risco, então uma contenção temporária até que as ações definitivas e robustas sejam implementadas e padronizadas.

A ferramenta utilizada para a realização do D3 é o check list desta fase.

É imprescindível definir nesta fase:

<b>AÇÕES DE CONTENÇÃO</b>	
<b>AÇÃO DE CONTENÇÃO</b>	O que deve ser feito para conter o problema? Como conter peças que já estejam com o cliente, peças em trânsito, atividades em andamento, estoque final?
<b>REPONSÁVEL</b>	Quem fará cada uma dessas ações de contenção?
<b>PRAZO</b>	Qual é o prazo de cada uma dessas ações? O prazo final não deve ultrapassar 24 horas.
<b>EFETIVIDADE</b>	A ação foi efetiva? Não houve reincidências?

Quadro 8: Ações de contenção  
Fonte: Desenvolvido pelas autoras

#### a. Dicas para o bom uso do D3

- Não negligencie os elementos de risco identificados no D2;
- Obtenha dados e decisões catalogando: alguma influência de operador, turno, local?
  - Na produção: Não esqueça os elementos “escondidos” – verifique o estoque de segurança.

b. *Check list* do D3

- Todos os elementos de risco foram identificados?
- A seleção foi completada?
- O elemento a ser isolado foi identificado?
- O cliente está satisfeito com a contenção?
- Os formulários/questionários de pesquisa de satisfação do cliente foram atualizados?

**3.3.4 D4: Análise de modo de falha – Fase 1: Análise preliminar**

Agora que o cliente está protegido contra os efeitos deste problema, o objetivo desta fase é identificar se os padrões adotados estavam sendo seguidos e, mesmo assim, o problema ocorreu.

Para tanto, utilize o *check list* do D4.

a. Dicas para o bom uso do D4 – Fase 1

- Verifique todos os padrões antes de começar a investigação;
- O problema é conhecido em outros setores/plantas?
- Houve alterações recentes no produto/processo?

b. *Check list* do D4 – Fase 1

- As Cartas de Controle e o FMEA foram verificados?
- A primeira fase foi realizada corretamente? O Poka Yoke e os parâmetros do processo foram verificados?
- Os operadores foram treinados e o trabalho padronizado está sendo seguido?
- Para o desenvolvimento: Os padrões de produto/processo estão sendo utilizados?

**3.3.5 D4: Análise de modo de falha – Fase 2: Causas raiz da não detecção do problema**

O objetivo desta fase é descobrir por que o problema não foi detectado onde ou quando aconteceu, então validar estas causas.

As ferramentas que auxiliam na realização desta fase são o FICS (*Factor Investigation and Compliance to Standard* – Investigação da causa e aceitação do padrão), a Validação de Causas Prováveis, Diagrama de Causa e Efeito e 5 Por Quês.

a. Dicas para o bom uso do D4 – Fase 2

- Análise de FICS:
  - Diferença entre os maus e bons elementos: Qual é o padrão?
  - Exemplos de fatores de não detecção na produção: meios de inspeção, inspeção visual com o trabalho padronizado, disponibilidade da informação,

treinamento, retrabalho, fluxo de inspeção, iluminação da estação de trabalho, fatores ergonômicos, identificação de elementos não conformes, rastreabilidade, Poka Yoke, disponibilidade de pessoal, tempo de ciclo, etc.

- A realidade (bons e maus elementos) está de acordo com o padrão identificado para o fator considerado? Respostas possíveis: Sim/Não/Dúvida.

- O padrão é relevante (Ele existe?/Está atualizado?/É claro?)? Respostas possíveis: Sim/Não/Dúvida.

- Se relevante, tente reproduzir a não detecção;
- Valide as causas raiz de não detecção antes das causas raiz de ocorrência do D5;
  - Certifique-se de que seu processo de medição/validação foi validado;
  - Uma vez que a causa técnica de não detecção foi identificada, use os 5 Por Quês para se aprofundar nas causas raiz reais de gestão/organizacionais;
  - Desenvolva um plano de ações propostas contra as falhas de detecção.

#### b. *Check list* do D4 – Fase 2

- Com a análise de FICS foram identificadas as causas raiz reais de não detecção?
- Os 5 Por Quês mostraram as causas raiz de gestão e organizacionais?

### **3.3.6 D5: Análise da causa raiz da ocorrência**

O objetivo desta fase é descobrir as causas prováveis da ocorrência do problema, então validá-las.

Paris (2002) explica a importância de nos aprofundarmos na investigação das causas raiz do problema, afirmando que “É comum já no início das discussões acharmos que sabemos as causas do problema. Esse pensamento, em geral, nos impede de procurarmos as suas reais causas ou esquecermos algumas delas, permitindo a reincidência do problema.”

Nesta fase, são utilizadas as ferramentas do D4: FICS, Validação de Causas Raiz, Diagrama de Causa, Matriz GUT e Efeito e 5 Por Quês.

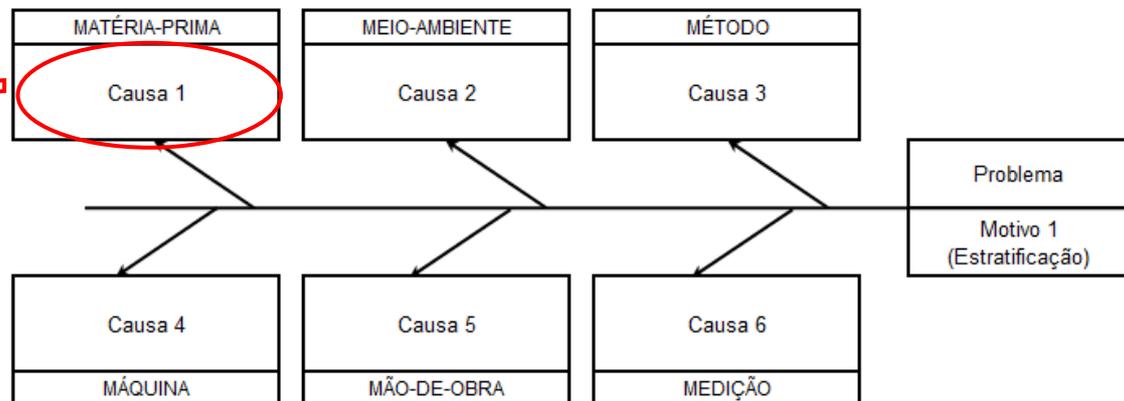
Abaixo, o método de utilização da Matriz GUT:

Uma vez identificadas as causas raiz no Diagrama de Causa e Efeito, estas são classificadas de acordo com sua gravidade, urgência e tendência, além do custo da não conformidade. Permite que cada causa raiz seja analisada de forma mais completa e que a ação formulada para corrigi-la/preveni-la seja estratégica.

<b>MATRIZ GUT</b>	
<b>GRAVIDADE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impactos para o cliente;</li> <li>• Custos da não conformidade.</li> </ul>
<b>URGÊNCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto não correção em relação ao fator tempo.</li> </ul>
<b>TENDÊNCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de que a causa continue gerando a não conformidade.</li> </ul>
<b>CUSTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo da manutenção da não conformidade.</li> </ul>

Quadro 9: Matriz GUT

Fonte: Desenvolvido pelas autoras



## Análise das Hipóteses

**Priorizar**

Causa Influyente	Gravidade	Urgência	Tendência	Custo	Total
1 Causa 1	5	3	5	3	16
2 Causa 2	5	3	5	1	12
3 Causa 3	3	1	3	3	8
4 Causa 4	1	5	5	5	20
5 Causa 5	5	3	3	0	11
6 Causa 6	3	5	5	1	14

### Legenda

- 5 - Forte
- 3 - Moderado
- 1 - Fraco
- 0 - Sem Influencia

Figura 19: Relação Diagrama de Causa e Efeito – Análise das Hipóteses

Fonte: Teleperformance CRM

### a. Dicas para o bom uso do D5

- Realize a análise de FICS, como no D4;
- Você pode reproduzir o defeito?
- Valide/elimine cada fator encontrado;
- Para cada fator de validação, realize uma análise de 5 Por Quês para mergulhar nas causas raiz reais de gestão/organizacionais;

- Você consegue explicar as diferenças encontradas em É/Não é? Por que o problema não ocorreu antes?
- Se a FICS associada aos 5 Por Quês não forem suficientes para identificar a causa raiz, considere a utilização de ferramentas de redução, como o Diagrama de Causa e Efeito.

b. *Check list* do D5

- É possível provar de forma lógica quais são as causas da ocorrência?
- Qual é a causa raiz de gestão/organizacional?
- Os formulários/questionários de pesquisa de satisfação do cliente foram atualizados?

### 3.3.7 D6: Ações corretivas

O objetivo desta fase é definir (P) e implementar (D) ações para erradicar o problema e avaliar sua efetividade. Para tanto, utilize a ferramenta de Planos de Ação.

Cabral *et al* (2008) define esta etapa da seguinte forma:

É a própria execução de tudo o que foi cuidadosamente elaborado, definido e detalhado durante a fase de planejamento. Nesta fase, os treinamentos e a disciplina dos colaboradores é absolutamente indispensável para uma execução eficiente e eficaz de todo o plano.

**D6**      **Ações Corretivas**

---

**RELATÓRIO DE TRATAMENTO DE ANOMALIA**

Site:	Gerência:	Relatório N°:
Resp. META:	Área:	Data do relatório:
META:		

Pontos Problemáticos	Tipo de ação	Ações/ Etapas	Status	Início	Fim	Responsável

**Status**

- Não iniciada
- Atrasada
- Em andamento
- Concluída
- Abortada

Figura 20: Ações Corretivas - RTA  
 Fonte: Teleperformance CRM

a. Dicas para o bom uso do D6

- Não inicie as ações corretivas antes de realizar o D4 e o D5;
- Certifique-se de que as ações implementadas não gerem outros problemas;
  - Relacione as ações aprendidas (D8) somente após as ações terem sido implementadas;
    - Desafie a lógica de sua ação;
    - Identifique as mudanças antes/depois das ações corretivas;
    - Identifique os fatores a serem controlados para prevenir reincidências.
  - Na produção: Verifique a atual implementação de ações, compreensão e treinamento dos operadores, em todos os períodos.

b. *Check list* do D6

- As ações corretivas de não detecção e ocorrência foram definidas e implementadas?
- Foi criado o formulário de ações aprendidas?

### 3.3.8 D7: Controle e padronização

O objetivo é checar a efetividade/robustez das ações do D6 nos indicadores selecionados.

Paris (2002) ressalta a relevância de checar a efetividade dos planos de ação implementados com foco no cliente, definindo esta etapa como:

Verificação da eficácia de todas as ações postas em prática, a fim de certificar se elas eliminarão realmente o problema. A repetição do problema causará no cliente uma insatisfação muito maior do que na primeira ocorrência. Devemos estar seguros de que o problema não voltará a ocorrer se removermos as ações interinas. O sistema "*Pokayoke*" além de apresentar um baixo custo por sua simplicidade, ainda facilita a verificação das ações no problema porque não permite que ele siga o seu fluxo.

a. Dicas para o bom uso do D7

- Identifique a data de implementação das ações corretivas no Gráfico de Frequência;
- Verifique a efetividade da detecção.

b. *Check list* do D7

- As ações corretivas são eficazes? (Gráfico de frequência)
- As ações corretivas previnem a ocorrência do defeito?
- Os formulários/questionários de pesquisa de satisfação do cliente foram atualizados? Não há registro de nova ocorrência em um mês?

### **3.3.9 D8: Lições aprendidas**

O objetivo da fase final do 8D é identificar as mudanças definitivas a fim de ter certeza de que o problema não ocorrerá novamente – em qualquer momento, em qualquer lugar (onde o problema ocorreu, na planta inteira, em outras plantas e para futuros desenvolvimentos).

Para a realização desta fase, utiliza-se formulário de lições aprendidas, cartas de controle, documentos de estação de trabalho e qualquer outro padrão a ser atualizado.

## D8 Lições aprendidas

QUAL FOI O PROBLEMA?		QUAL É A CAUSA?
O que aconteceu?		
Por que é um problema?		
Quando aconteceu?		
Quem detectou?		
Onde foi detectado?		
Como foi detectado?		
Quanto?		
ANTES		DEPOIS
O QUE APRENDEMOS		
FATOR	PONTO DE CONTROLE	PADRÃO/ REGRAS DE REAÇÃO

Figura 21: Lições Aprendidas  
Fonte: Teleperformance CRM

### Check list do D8

- O motivo pelo qual o defeito não foi previsto foi compreendido?
- Os objetivos foram encontrados?
- Todo o pessoal está informado a respeito?
- O formulário final de lições aprendidas foi preenchido, apresentado e publicado?
  - Todos os padrões relacionados ao problema foram atualizados?
  - Os formulários/questionários de pesquisa de satisfação do cliente foram atualizados?

## 3.4 TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO E MOTIVAÇÃO PARA VENDAS

### 3.4.1 Motivação

Quando se pensa em alavancar resultados de vendas, o primeiro passo é considerar que motivos a equipe teria para trabalhar por melhores resultados. Para tanto, é fundamental iniciar o trabalho com ações de motivação.

Veja como Ray (1964) e Ferguson (1976) definem, respectivamente, motivação:

Um exame cuidadoso da palavra (motivo) e de seu uso revela que, em sua definição, deverá haver referência a três componentes: o comportamento de um sujeito; a condição biológica interna relacionada; e a circunstância externa relacionada.

Motivação, como muitos outros conceitos na psicologia, não é facilmente delimitado... Inferimos que 'uma pessoa está motivada' com base em comportamentos específicos que a pessoa manifesta ou com base em eventos específicos que observamos estarem ocorrendo.

Motivação é sempre um tema polêmico, já que alguns autores defendem que esta só pode surgir por iniciativa do próprio indivíduo e nunca de fatores ou estímulos externos. Vernon (1973) define motivação segundo essa visão: “A motivação é encarada como uma espécie de força interna que emerge, regula e sustenta todas as nossas ações mais importantes. Contudo, é evidente que motivação é uma experiência interna que não pode ser estudada diretamente.”

Bergamini (1997) é mais analítico quando afirma que

Se, no início do século, o desafio era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, mais recentemente tal preocupação muda de sentido. Passa-se a perceber que cada um já traz, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as

forças motivacionais inerentes às próprias pessoas (...) não existe o pequeno gênio da motivação que transforma cada um de nós em trabalhador zeloso ou nos condena a ser o pior dos preguiçosos. Em realidade, a desmotivação não é nenhum defeito de uma geração, nem uma qualidade pessoal, pois ela está ligada a situações específicas.

Por outro lado, é vasta a bibliografia sobre artifícios para motivação que são utilizados especialmente por líderes, cuja função principal é obter resultados por intermédio dos colaboradores que compõem sua equipe de trabalho.

Contudo, para os líderes, motivar não é uma opção, mas uma necessidade.

Liderar uma equipe que mantém o foco nas metas a serem conquistadas é o sonho de todo gestor de uma equipe de vendas.

Mas, por onde começar?

Remuneração, possibilidade de ascensão profissional, clima organizacional agradável, condições ergonômicas adequadas, etc. são fatores que contribuem para alcançar este fim. Entretanto, dificilmente o colaborador se dedicará de fato à conquista das metas se não tiver motivos pessoais para fazê-lo. E é neste ponto que o líder deve exercer sua tarefa mais importante: conhecer seus liderados e dedicar-se a eles. Esta não é uma tarefa fácil, mas, segundo Hunter (2006),

Liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo. É preciso fazer com que se empenhem ao máximo na missão, dando tudo pela equipe.

Você não gerencia pessoas. Você lidera pessoas.

Se você conhece cada um de seus liderados, deve ser capaz de definir os objetivos pessoais de cada um deles. Mas, e se o próprio colaborador não conhece ou não definiu seus objetivos? Então o líder deverá ajudá-lo a encontrá-los.

Diversos estudiosos dedicaram boa parte de sua vida analisando as personalidades de sucesso mundialmente reconhecido e buscando isolar fatores

comportamentais comuns entre eles a fim de criar uma espécie de manuais para ser bem sucedido.

Entre eles, se destaca, indiscutivelmente, Napoleon Hill (1883 - 1970), autor de vários livros sobre o tema, entre eles, *Pense e Enriqueça* (1999), onde é apresentado um método reconhecidamente eficaz para a definição e conquista de objetivos: Os seis passos de Napoleon Hill:

<b>OS SEIS PASSOS DE NAPOLEON HILL</b>	
<b>PASSO 1</b>	Determine em sua mente a quantia exata de dinheiro que você quer. Não adianta somente dizer que você quer muito dinheiro. Você deve definir a quantia. No livro <i>Pense e Enriqueça</i> , Hill explica o motivo – saber o que você busca é o primeiro passo para conquistar.
<b>PASSO 2</b>	Você deve determinar exatamente o que irá dar em retorno ao dinheiro que você deseja ter. Hill ensina que deve haver uma troca, que não basta só pedir. Se você quer algo, também deverá dar algo. Ele diz que este passo o ajudou a ganhar milhões. E faz sentido. É a lei do dar e receber. Se você quer amor, precisa primeiro dar amor. Creio que o mesmo funciona para as outras áreas. Agora escreva o que você dará em retribuição à conquista de seu sonho.
<b>PASSO 3</b>	Estabeleça a data que você deseja ter esse dinheiro. Hill explica que quando temos um objetivo, para alcançá-lo, devemos determinar um prazo, mas que não seja uma data muito distante. Segundo ele, o prazo longo faz com que você perca o foco. O período curto te mantém mais focado e faz com que você dedique mais energia para alcançá-lo. Ele ainda complementa que, caso você não atinja seu objetivo na data determinada, deverá estendê-la por mais algum tempo e continuar focado. Agora pense na data em que você quer esse dinheiro.

PASSO 4	<p>Crie um plano de ação agora para alcançar seu objetivo e comece a se mexer agora para alcançá-lo, independente de você estar pronto ou não. Hill diz: reze e se mexa. Ou seja, tenha fé, mas trabalhe na conquista. Complemento com uma frase de Paulo Coelho: “Meu anjo diz: comece a se mexer para eu começar a te ajudar.”</p> <p>Então agora crie o seu plano de ação e pense o que você pode fazer hoje para tornar possível a conquista do seu objetivo e comece a fazer agora, nem que seja de qualquer jeito, mas faça.</p>
PASSO 5	<p>Faça um resumo dos quatro primeiros passos em um parágrafo, mencionando a quantia que você quer obter, o que você dará em agradecimento ao dinheiro que receberá, a data em que você quer receber este dinheiro e o seu plano para alcançá-lo. Se você não sabe muito bem como fazê-lo, segue um exemplo:</p> <p><i>“Sou muito feliz e grato agora que tenho R\$_____ em minha conta bancária. Agora posso fazer _____ ou doar R\$_____, ou ajudar _____, usando uma parte da quantia que recebi no dia __/__/____ através do meu _____ (negócio, empresa, aumento das vendas, livro que escrevi, invenção que criei, etc.).”</i></p> <p>Escreva como se já tivesse conquistado seu objetivo e acredite nisso. Hill diz que este resumo é o primeiro passo para a repetição dessa idéia em sua mente, mesmo que você ainda não acredite.</p>
PASSO 6	<p>Leia esta declaração em voz alta, duas vezes por dia – uma quando se levantar e outra antes de se deitar. Enquanto lê, visualize, sinta e acredite que já está de posse da quantia necessária e seu sonho está se realizando.</p>

Quadro 10: Os seis passos de Napoleon Hill

Fonte: Pense e Enriqueça – Hill (1999)

Do mesmo modo, tantos outros autores desenvolveram passos simplificados para definir e alcançar os objetivos:

1	Pense até onde você quer chegar na vida.
2	Chegue a uma decisão firme sobre seu objetivo básico.
3	Formule e escreva seu plano num enunciado claro, eliminando qualquer precisão de pensamento.

4	Estude e aprenda tudo o que puder sobre seu objetivo e como chegar lá.
5	Determine um prazo para a consecução de seu objetivo.
6	Ore a respeito de sua decisão para estar seguro de que ela é certa. Se não é certa, é errada, e nada errado acaba bem.
7	Dedique-se ao seu propósito com todas as suas forças e nunca desista.
8	Aplique o pensamento positivo.
9	Nunca ache que já alcançou sua meta. Um objetivo alcançado apenas conduz a outro.

Quadro 11: Regras para se traçar um objetivo e alcançá-lo

Fonte: Por que alguns pensadores positivos conseguem resultados sensacionais – Peale (1996)

Uma vez que cada um de seus liderados já conhece seus objetivos e sabe o quanto precisa se dedicar para alcançá-los, é preciso mostrar a eles como fazê-lo.

### 3.4.2 Negociação

Negociação é o processo pelo qual duas ou mais partes, através da comunicação, defendem seus interesses e buscam, através de um acordo mútuo, uma solução que satisfaça da melhor forma possível todas as partes. Este é o ideal, conhecido como ganha-ganha (em que todos saem satisfeitos), mas, de modo geral, nem sempre é o que acontece.

Cohen (1980) define negociação como “Uso da informação e do poder com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma rede de tensão”. Já Fisher & Ury (1999) são mais específicos quando afirma que negociação é uma “Forma básica de obter dos outros o que eu pretendo. É um processo de comunicação bidirecional com vista à obtenção de um acordo, em que ambas as partes possuem alguns interesses em comum e outros díspares.”

Em negociações de vendas, é preciso estar atento a mais detalhes, já que da outra parte – o cliente – depende o sucesso de não apenas esta, mas também de negociações futuras e, conseqüentemente do negócio.

Gordon e Zaiss (1994) estabeleceram cinco requisitos para um processo de vendas bem sucedido:

- O vendedor tem que descobrir quais são as necessidades do cliente e como satisfazê-las;
- O cliente deve sentir que o vendedor é claramente honesto, crível e confiável;
- O cliente deve ter a oportunidade de expressar suas objeções, dúvidas e tê-las aceitas pelo vendedor;
- O cliente tem que sentir que tomou livremente uma decisão sem ser forçado ou manipulado;
- O cliente tem que sentir que o vendedor é um amigo, um sócio, um conselheiro.

Entretanto, vender não é apenas um processo com regras universais que pode ser desempenhado por qualquer pessoa. Para ser um bom negociador, é preciso possuir algumas habilidades que, se não garantirem o sucesso, ao menos aumentará consideravelmente suas probabilidades.

Segundo Junqueira (1980), são necessárias três habilidades principais:

- Relações Interpessoais:
  - Conhecer e mostrar suas forças;
  - Administrar (não mostrar) suas fraquezas;
  - Solucionar conflitos;
  - Conhecer a outra parte e suas necessidades;
  - Apresentar argumentos de forma diferenciada de acordo com certas características comportamentais do outro negociador;
  - Desenvolver comportamentos que gerem confiança, evitando aqueles que causem desconfiança;
  - Saber ouvir, comunicar;
  - Criar um clima de cooperação entre os negociadores;

- Buscar o aumento do seu grau de flexibilidade (capacidade de se colocar no lugar do outro, de aceitar mudanças, etc.)
  
- Tecnologia da Negociação:
  - Planejar, executar e controlar a negociação dentro de uma sequência lógica e pré-determinada;
  - Utilizar certas ideias que possam tornar sua argumentação mais atraente e sensibilizar a outra parte (estratégias/táticas);
  - Desenvolver a habilidade de fazer concessões e superar impasses.
  
- Conhecimento do Negócio
  - Implica desenvolver/obter:
    - Maiores informações sobre o que será objeto de negociação (características e soluções do produto, serviço ou ideia);
    - Dados relativos a mercado, à concorrência, a ações governamentais, a aspectos financeiros que possam afetar o que está sendo negociado;
    - Benefícios potenciais à clientela.

Aliando as habilidades naturais do vendedor, ao conhecimento de técnicas de negociação e à motivação estimulada direta ou indiretamente pelo líder da equipe, dificilmente os indicadores de vendas não mostrarão uma sensível evolução.

## 4. PLANO DE AÇÃO

### 4.1 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA 8D

Através da Metodologia 8D, conforme detalhamentos constantes no Referencial Teórico, foi desenvolvido o plano de ação abaixo:

		<b>8D nº:</b> 001
<b>Descrição do problema:</b> Baixos indicadores de vendas		
<b>Equipe:</b>	Consultora: Adriana C. Rodrigues Consultora: Joyce R. dos Santos Gerente geral: Márcia	<b>Data de abertura:</b> 08/11/2011
<b>Etapas:</b>	<b>Data de realização:</b>	<b>Responsável:</b>
D1	01/11/2011	Adriana C. Rodrigues/ Joyce R. dos Santos
D2	01/11/2011	Adriana C. Rodrigues/ Joyce R. dos Santos
D3	-	Adriana C. Rodrigues/ Joyce R. dos Santos
D4	02/11/2011	Adriana C. Rodrigues/ Joyce R. dos Santos
D5	03/11/2011	Adriana C. Rodrigues/ Joyce R. dos Santos
D6	06/11/2011	Adriana C. Rodrigues/ Joyce R. dos Santos
D7	08/11/2011	Adriana C. Rodrigues/ Joyce R. dos Santos
D8	14 a 16/11/2011	Adriana C. Rodrigues/ Joyce R. dos Santos

Figura 22: Formulário de Abertura  
Fonte: Desenvolvido pelas autoras

## D1 Descrição do Problema

	QUE		ONDE		QUANDO		QUANTO	
É	Que atividade apresenta não conformidade?	Que não conformidade a atividade apresenta?	Onde (Departamento) foi detectada a atividade não conforme?	Onde (Etapa) na atividade está a não conformidade?	Quando (Circunstância) foi detectada a atividade não conforme?	Quando (Circunstância) foi detectada a não conformidade na atividade?	Quantas atividades apresentam a não conformidade?	Quantas não conformidades há na atividade?
	Venda	Dificuldade dos vendedores em negociar estrategicamente	Vendas	Na negociação	Durante a análise da consultoria financeira contratada	Durante a reestruturação da equipe	Uma	Uma
NÃO É	Que atividade não apresenta não conformidade (mas poderia apresentar)?	Que não conformidades a atividade não apresenta (mas poderia apresentar)?	Onde (Departamento) não foi detectada atividade não conforme (mas poderia ser)?	Onde (Etapa) na atividade não está a não conformidade (mas poderia estar)?	Quando (Circunstância) não foi detectada a atividade não conforme (mas poderia ter sido)?	Quando (Circunstância) não foi detectada a não conformidade na atividade (mas poderia ter sido)?	Quantas atividades não apresentam a não conformidade (mas poderiam apresentar)?	Quantas não conformidades não há na atividade (mas poderia haver)?
	Conferência do pedido	Recuperação de ativos	Expedição	-	Durante o acompanhamento periódico dos indicadores de vendas	Durante a análise periódica de indicadores de vendas	-	Duas (Falta de Qualidade no atendimento que compromettesse a venda; Emissão incorreta do pedido)
DIFERENÇA	Não conformidades na conferência dos pedidos são mais facilmente detectáveis	A profissional responsável pela recuperação de ativos domina o processo de negociação	A expedição é um processo mais simples, que não exige desenvolvimento, apenas aptidão	-	Não há acompanhamento periódico dos indicadores de vendas	Não há acompanhamento periódico dos indicadores de vendas	-	Os vendedores apresentam um bom atendimento e são atenciosos com a emissão do pedido, mas precisam de desenvolvimento de suas habilidades de negociação

Figura 23: D1 – Descrição do Problema  
Fonte: Desenvolvido pelas autoras

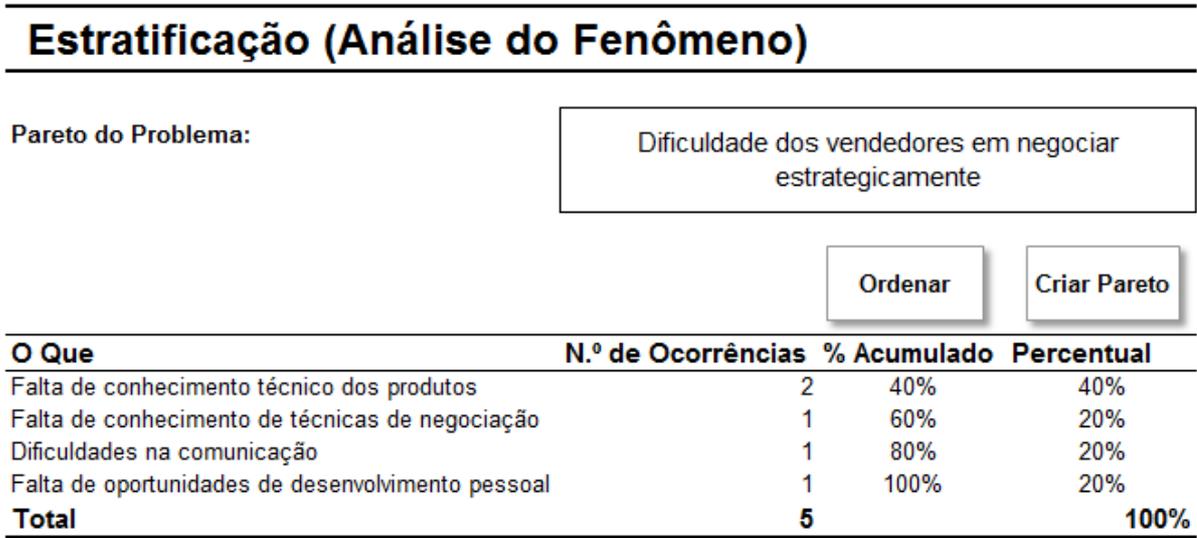


Figura 24: Estratificação (Aplicação)  
 Fonte: Desenvolvida pelas autoras

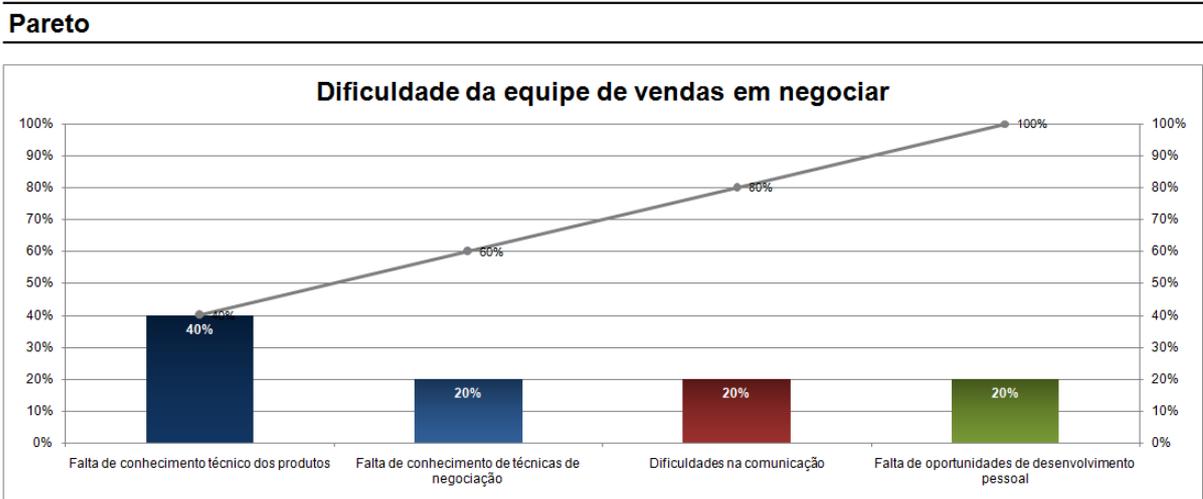


Figura 25: Gráfico de Pareto (Aplicação)  
 Fonte: Desenvolvido pelas autoras

**D2**

**Riscos em produtos e processos similares**

Identificamos possibilidade de impacto no setor de Contas a Receber, já que este também se utiliza de negociações na recuperação de ativos, contudo, não foi encontrada a não conformidade neste processo, dado o conhecimento da profissional que o executa.

Figura 26: D2 – Riscos em produtos e processos similares  
 Fonte: Desenvolvida pelas autoras

**D3**

**Contenção**

Ação de contenção	Responsável	Prazo	Efetividade da ação
Não aplicável. A equipe possui um nível de conhecimento homogêneo e o volume de contatos ativos e receptivos com os clientes é bastante alto, o que torna impraticável um plano de contenção, onde a situação ideal seria a realização de coaching do vendedor mais experiente para com a equipe e a concentração dos clientes mais importantes em sua própria carteira até que toda a equipe esteja preparada para executar o processo de vendas de modo a prestar consultoria aos clientes, bem como negociar de maneira estratégica.			

Figura 27: D3 - Contenção  
 Fonte: Desenvolvida pelas autoras

**D4**

**Análise de Modo de Falha**

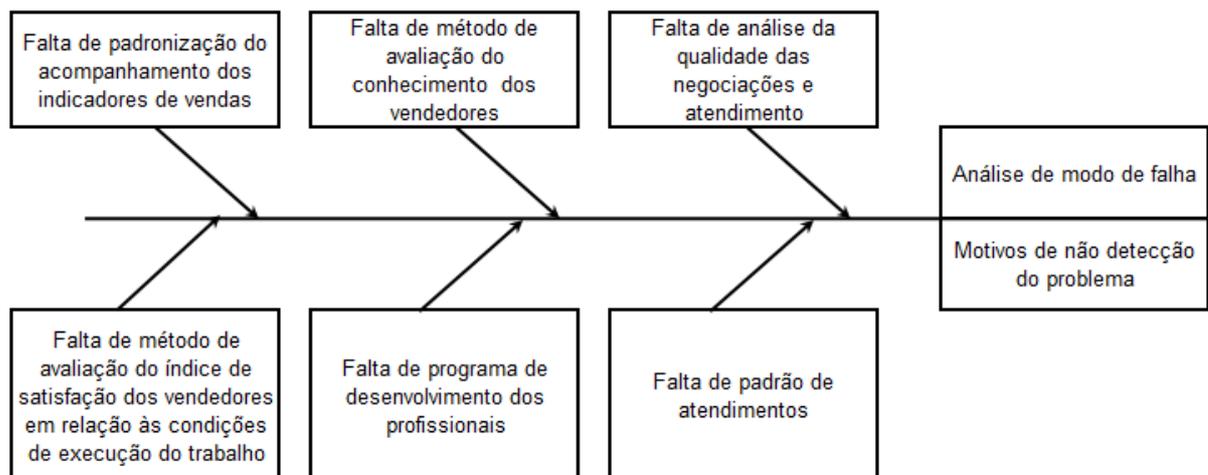


Figura 28: D4 – Análise de Modo de Falha – Diagrama de Causa e Efeito  
 Fonte: Desenvolvida pelas autoras

## 5 Por Ques

### Causa 1

#### Por Que?

Falta de padronização do acompanhamento dos indicadores de vendas

Falta de conhecimento acerca da importância de gerir indicadores de vendas

-

#### Motivo

Falta de conhecimento acerca da importância de gerir indicadores de vendas

-

#### O Que Fazer

Contratação de profissional com experiência em gestão de indicadores e equipes de vendas.

### Causa 2

#### Por Que?

Falta de método de avaliação do conhecimento dos vendedores

Falta de profissional cuja gestão de vendas seja sua tarefa específica

Falta de visão da diretoria a respeito da contratação desse profissional

Falta de visão estratégica do negócio

#### Motivo

Falta de profissional cuja gestão de vendas seja sua tarefa específica

Falta de visão da diretoria a respeito da contratação desse profissional

Falta de visão estratégica do negócio

#### O Que Fazer

Contratação de profissional com experiência em gestão de indicadores e equipes de vendas.

### Causa 3

#### Por Que?

Falta de análise da qualidade das negociações e atendimento

Falta de profissional cuja gestão de vendas seja sua tarefa específica

-

#### Motivo

Falta de profissional cuja gestão de vendas seja sua tarefa específica

-

#### O Que Fazer

Contratação de profissional com experiência em gestão de indicadores e equipes de vendas.

### Causa 4

#### Por Que?

Falta de método de avaliação do índice de satisfação dos vendedores em relação às condições de execução do trabalho

Falta de gestão na área de vendas

#### Motivo

Falta de gestão na área de vendas

-

#### O Que Fazer

Contratação de profissional com experiência em gestão de indicadores e equipes de vendas.

**Causa 5****Por Que?**

Falta de programa de desenvolvimento dos profissionais

Falta de visão da diretoria acerca da importância do desenvolvimento da equipe de colaboradores

Falta de visão estratégica do negócio

**Motivo**

Falta de visão da diretoria acerca da importância do desenvolvimento da equipe de colaboradores

Falta de visão estratégica do negócio

-

**O Que Fazer**

Profissionalização da gestão.

**Causa 6****Por Que?**

Não existe padronização de meios de avaliação do conhecimento técnico dos vendedores

Falta de profissional cuja gestão de vendas seja sua tarefa específica

Falta de visão da diretoria a respeito da contratação desse profissional

Falta de visão estratégica do negócio

**Motivo**

Falta de profissional cuja gestão de vendas seja sua tarefa específica

Falta de visão da diretoria a respeito da contratação desse profissional

Falta de visão estratégica do negócio

-

**O Que Fazer**

Contratação de profissional com experiência em gestão de indicadores e equipes de vendas.

Figura 29: 5 Por Ques (Aplicação)

Fonte: Desenvolvida pelas autoras

**Ações propostas para a investigação de fatores**

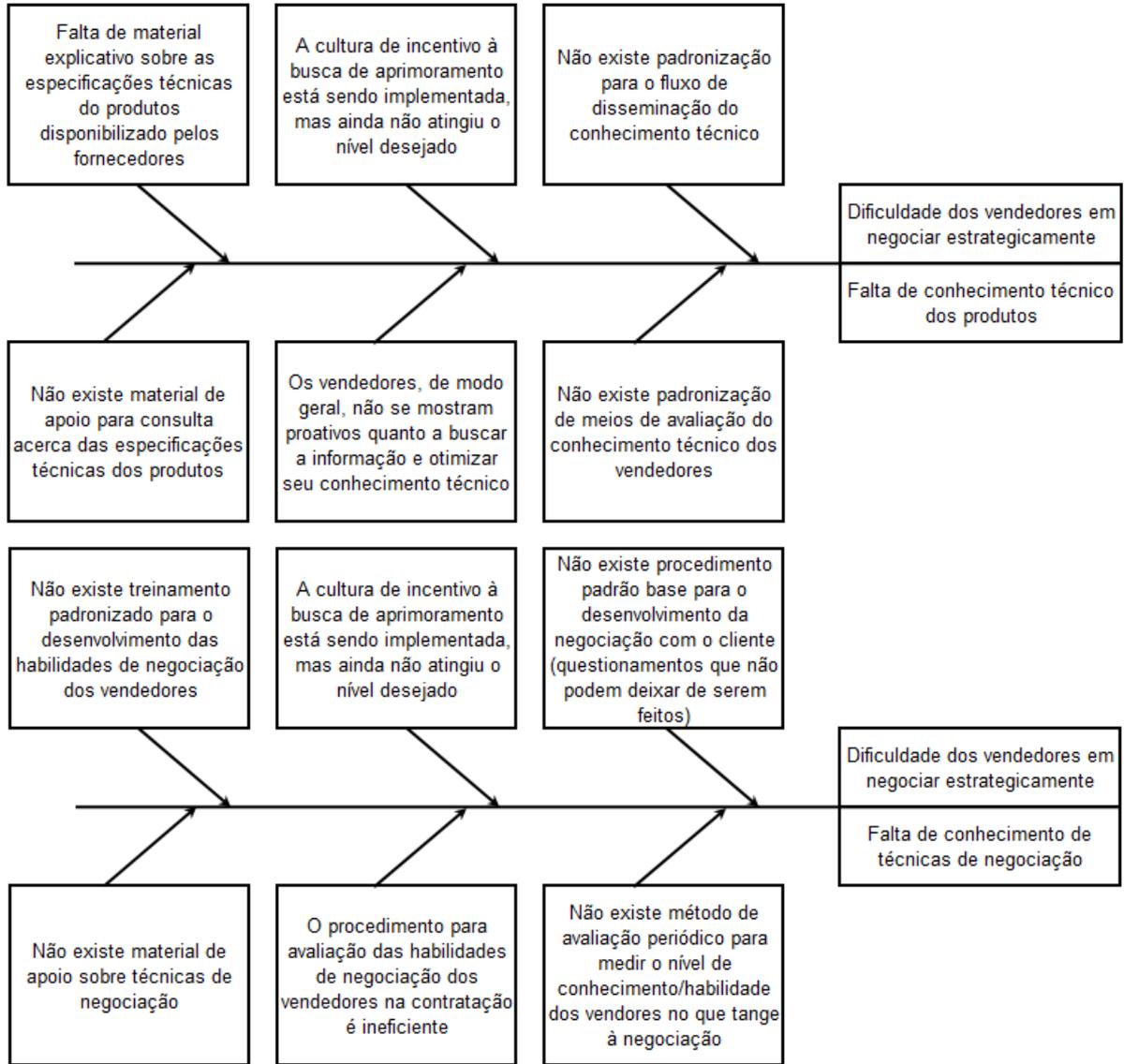
Falha	Ação proposta	Status	Início	Fim	Responsável
* Falta de conhecimento acerca da importância de gerir indicadores de vendas; * Falta de gestão na área de vendas.	Contratação de profissional com experiência em gestão de indicadores e equipes de vendas.				Márcia
Falta de visão estratégica do negócio	Profissionalização da gestão.				Luciana Ramos Carone

Legenda	
	Não iniciada
	Atrasada
	Em andamento
	Concluída
	Abortada

Figura 30: Ações propostas para a investigação de fatores (Aplicação)

Fonte: Desenvolvida pelas autoras

**D5** **Análise da Causa Raiz**



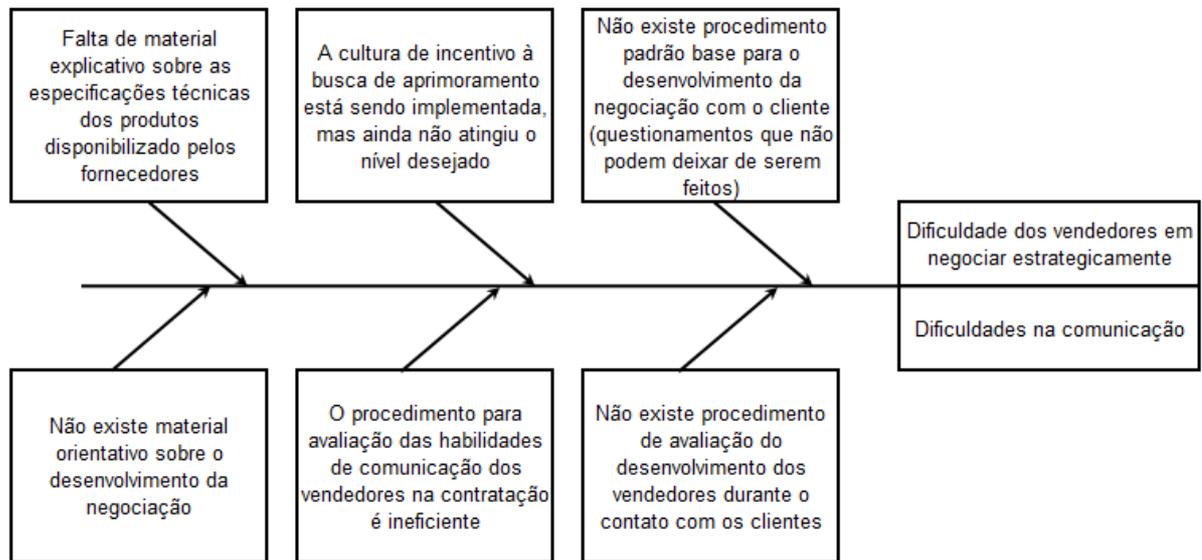


Figura 31: D5 - Diagrama de Causa e Efeito (Aplicação)

Fonte: Desenvolvida pelas autoras

## Análise das Hipóteses

		Priorizar				
	Causa Influyente	Gravidade	Urgência	Tendência	Custo	Total
1	Não existe padronização para o fluxo de disseminação do conhecimento técnico	5	5	5	5	20
2	Os vendedores, de modo geral, não se mostram proativos quanto a buscar a informação e otimizar seu conhecimento técnico	5	5	5	5	20
3	Não existe procedimento de avaliação do desenvolvimento dos vendedores durante o contato com os clientes	5	5	5	5	20
4	Não existe treinamento padronizado para o desenvolvimento das habilidades de negociação dos vendedores	5	5	5	3	18
5	Falta de material explicativo sobre as especificações técnicas do produtos disponibilizado pelos fornecedores	3	3	5	5	16
6	A cultura de incentivo à busca de aprimoramento está sendo implementada, mas ainda não atingiu o nível desejado	5	5	3	3	16
7	Não existe procedimento padrão base para o desenvolvimento da negociação com o cliente (questionamentos que não podem deixar de serem feitos)	5	5	5	1	16

8	Não existe material orientativo sobre o desenvolvimento da negociação	5	5	5	1	16
9	Não existe padronização de meios de avaliação do conhecimento técnico dos vendedores	5	5	5	0	15
10	O procedimento para avaliação das habilidades de negociação dos vendedores na contratação é ineficiente	5	5	5	0	15
11	Não existe método de avaliação periódico para medir o nível de conhecimento/habilidade dos vendedores no que tange à negociação	5	5	5	0	15
12	Falta de material explicativo sobre as especificações técnicas dos produtos disponibilizado pelos fornecedores	5	5	5	0	15
13	Não existe material de apoio sobre técnicas de negociação	3	5	5	1	14
16	A cultura de incentivo à busca de aprimoramento está sendo implementada, mas ainda não atingiu o nível desejado	3	3	3	3	12
18	Não existe material de apoio para consulta acerca das especificações técnicas dos produtos	3	1	5	1	10

**Legenda**

5 - Forte

3 - Moderado

1 - Fraco

0 - Sem Influencia

Figura 32: Análise das Hipóteses (Aplicação)

Fonte: Desenvolvida pelas autoras

---

## 5 Por Ques

---

**Causa 1****Por Que?**

Não existe padronização para o fluxo de disseminação do conhecimento técnico

Não existe uma sistemática implementada para a multiplicação de conhecimento

A Administração não vê necessidade de padronização de processos

0

**Motivo**

Não existe uma sistemática implementada para a multiplicação de conhecimento

A Administração não vê necessidade de padronização de processos

**O Que Fazer**

**Profissionalização da gestão através de cursos oferecidos por instituições como Sebrae, FNQ e FGV.**

## Causa 2

### Por Que?

Os vendedores, de modo geral, não se mostram proativos quanto a buscar a informação e otimizar seu conhecimento técnico

Ainda não é política da empresa o incentivo ao desenvolvimento profissional dos colaboradores

A Direção já está implementando ações para incentivar o desenvolvimento dos colaboradores no que tange ao desenvolvimento de seu conhecimento técnico, mas o processo ainda está em andamento

### Motivo

Ainda não é política da empresa o incentivo ao desenvolvimento profissional dos colaboradores

A Direção já está implementando ações para incentivar o desenvolvimento dos colaboradores no que tange ao desenvolvimento de seu conhecimento técnico, mas o processo ainda está em andamento

### O Que Fazer

**Investir em soluções de baixo custo para o desenvolvimento do conhecimento técnico dos colaboradores, como intercâmbio de informações como detentores deste conhecimento - fornecedores e clientes.**

## Causa 3

### Por Que?

Não existe procedimento de avaliação do desenvolvimento dos vendedores durante o contato com os clientes

O custo de aplicativos e equipamentos para a monitoria dos contatos telefônicos é alto e esta ainda não é uma prioridade para a empresa

0

### Motivo

O custo de aplicativos e equipamentos para a monitoria dos contatos telefônicos é alto e esta ainda não é uma prioridade para a empresa

### O Que Fazer

**Adquirir ao menos um fone com conector próprio para acompanhar os contatos lado a lado com os vendedores, tornando possível dar suporte e aprimorar a qualidade dos contatos.**

**Causa 4****Por Que?**

Não existe treinamento padronizado para o desenvolvimento das habilidades de negociação dos vendedores

Ainda não é política da empresa o incentivo ao desenvolvimento profissional dos colaboradores

A Direção já está implementando ações para incentivar o desenvolvimento dos colaboradores no que tange a habilidades de negociação, mas o processo ainda está em andamento

**Motivo**

Ainda não é política da empresa o incentivo ao desenvolvimento profissional dos colaboradores

A Direção já está implementando ações para incentivar o desenvolvimento dos colaboradores no que tange a habilidades de negociação, mas o processo ainda está em andamento

**O Que Fazer**

\* Desenvolver e ministrar treinamentos sobre técnicas de negociação e motivação para vendas através de parcerias com universidades;  
\* Definir uma rotina para a pesquisa de material sobre técnicas de negociação e motivação para vendas e multiplicação deste conhecimento para a equipe.

**Causa 5****Por Que?**

Falta de material explicativo sobre as especificações técnicas do produtos disponibilizado pelos fornecedores

Não existe padrão estabelecido para a solicitação e disseminação das informações técnicas dos produtos

A Administração não vê necessidade de padronização de processos

**Motivo**

Não existe padrão estabelecido para a solicitação e disseminação das informações técnicas dos produtos

A Administração não vê necessidade de padronização de processos

**O Que Fazer**

Profissionalização da gestão através de cursos oferecidos por instituições como Sebrae, FNQ e FGV.

**Causa 6****Por Que?**

A cultura de incentivo à busca de aprimoramento está sendo implementada, mas ainda não atingiu o nível desejado

A cultura de incentivo à busca de aprimoramento não é uma prioridade para a empresa, apesar de estar sendo implementada

Falta de visão estratégica da Administração

**Motivo**

A cultura de incentivo à busca de aprimoramento não é uma prioridade para a empresa, apesar de estar sendo implementada

Falta de visão estratégica da Administração

**O Que Fazer**

Profissionalização da gestão através de cursos oferecidos por instituições como Sebrae, FNQ e FGV.

**Causa 7****Por Que?**

Não existe procedimento padrão base para o desenvolvimento da negociação com o cliente (questionamentos que não podem deixar de serem feitos)

A Gerência prefere não definir padrões de atendimento a fim de não engessar o processo de negociação

Falta de conhecimento acerca de processos de negociações via telefone

0

**Motivo**

A Gerência prefere não definir padrões de atendimento a fim de não engessar o processo de negociação

Falta de conhecimento acerca de processos de negociações via telefone

**O Que Fazer**

Investimento na aquisição de conhecimento sobre teleatendimento e negociações via telefone através de cursos online e/ou presenciais sobre o assunto.

**Causa 8****Por Que?**

Não existe material orientativo sobre o desenvolvimento da negociação

A Gerência não dispõe de conhecimento sobre técnicas de negociação, bem como não vê a necessidade de desenvolvimento sobre negociações como prioridade

0

**Motivo**

A Gerência não dispõe de conhecimento sobre técnicas de negociação, bem como não vê a necessidade de desenvolvimento sobre negociações como prioridade

**O Que Fazer**

Com base em pesquisas sobre técnicas de negociação, desenvolver material de apoio para o processo de vendas.

**Causa 9****Por Que?**

Não existe padronização de meios de avaliação do conhecimento técnico dos vendedores

Não existe padrão de avaliação dos conhecimentos dos colaboradores

Os processos de gestão de pessoas não são padronizados

**Motivo**

Não existe padrão de avaliação dos conhecimentos dos colaboradores

Os processos de gestão de pessoas não são padronizados

A Administração não vê necessidade de padronização de processos, inclusive o de gestão de pessoas

**O Que Fazer**

Profissionalização da gestão através de cursos oferecidos por instituições como Sebrae, FNQ e FGV.

**Causa 10**

<b>Por Que?</b>	<b>Motivo</b>
O procedimento para avaliação das habilidades de negociação dos vendedores na contratação é ineficiente	Dada a ausência de um padrão para processos para a avaliação periódica dos colaboradores, a Administração não consegue mensurar os <i>gaps</i> de habilidades dos mesmos, logo não identifica também a necessidade de reavaliar o processo de contratação
Dada a ausência de processos para a avaliação periódica dos colaboradores, a Administração não consegue mensurar os <i>gaps</i> de habilidades dos mesmos, logo não identifica também a necessidade de reavaliar o processo de contratação	A Administração não vê necessidade de padronização de processos, inclusive o de gestão de pessoas
A Administração não vê necessidade de padronização de processos, inclusive o de gestão de pessoas	

**O Que Fazer**

Profissionalização da gestão através de cursos oferecidos por instituições como Sebrae, FNQ e FGV.

**Causa 11**

<b>Por Que?</b>	<b>Motivo</b>
Não existe método de avaliação periódico para medir o nível de conhecimento/habilidade dos vendedores no que tange à negociação	A Administração não vê necessidade de padronização de processos, inclusive o de gestão de pessoas
A Administração não vê necessidade de padronização de processos, inclusive o de gestão de pessoas	

**O Que Fazer**

Profissionalização da gestão através de cursos oferecidos por instituições como Sebrae, FNQ e FGV.

**Causa 12**

<b>Por Que?</b>	<b>Motivo</b>
Falta de material explicativo sobre as especificações técnicas dos produtos disponibilizado pelos fornecedores	Não existe padrão estabelecido para a solicitação e disseminação das informações técnicas dos produtos
Não existe padrão estabelecido para a solicitação e disseminação das informações técnicas dos produtos	A Administração não vê necessidade de padronização de processos
A Administração não vê necessidade de padronização de processos	

**O Que Fazer**

Profissionalização da gestão através de cursos oferecidos por instituições como Sebrae, FNQ e FGV.

**Causa 13****Por Que?**

Não existe material de apoio sobre técnicas de negociação

Falta de visão da importância do desenvolvimento de uma IT

A Administração não vê necessidade de padronização de processos

**Motivo**

Falta de visão da importância do desenvolvimento de uma IT

A Administração não vê necessidade de padronização de processos

**O Que Fazer**

Profissionalização da gestão através de cursos oferecidos por instituições como Sebrae, FNQ e FGV.

**Causa 14****Por Que?**

A cultura de incentivo à busca de aprimoramento está sendo implementada, mas ainda não atingiu o nível desejado

Ainda não é política da empresa o incentivo ao desenvolvimento profissional dos colaboradores

A Direção já está implementando ações para incentivar o desenvolvimento dos colaboradores, mas o processo ainda está em andamento

**Motivo**

Ainda não é política da empresa o incentivo ao desenvolvimento profissional dos colaboradores

A Direção já está implementando ações para incentivar o desenvolvimento dos colaboradores, mas o processo ainda está em andamento

**O Que Fazer**

Priorizar o desenvolvimento da equipe investindo em treinamentos, disponibilizando material de apoio e motivando a equipe a buscar melhores resultados em vendas através do desenvolvimento de um programa evolutivo de remuneração baseado em metas progressivas.

**Causa 15****Por Que?**

Não existe material de apoio para consulta acerca das especificações técnicas dos produtos

Falta de visão da importância do desenvolvimento de uma IT

A Administração não vê necessidade de padronização de processos

**Motivo**

Falta de visão da importância do desenvolvimento de uma IT

A Administração não vê necessidade de padronização de processos

**O Que Fazer**

Profissionalização da gestão através de cursos oferecidos por instituições como Sebrae, FNQ e FGV.

Figura 33: 5 Por Ques D5 (Aplicação)

Fonte: Desenvolvida pelas autoras

D6

## Ações Corretivas

 <b>RELATÓRIO DE TRATAMENTO DE ANOMALIA</b>						
Site: Curitiba		Gerência: Márcia		Relatório N°: 01		
Resp. META: Junior		Área: Vendas		Data do relatório: 06/11/2011		
META:		*				
Pontos Problemáticos	Tipo de ação	Ações/ Etapas	Status	Início	Fim	Responsável
A Direção já está implementando ações para incentivar o desenvolvimento dos colaboradores no que tange ao desenvolvimento de seu conhecimento técnico, mas o processo ainda está em andamento	Corretiva	Investir em soluções de baixo custo para o desenvolvimento do conhecimento técnico dos colaboradores, como intercâmbio de informações comos detentores deste conhecimento - fornecedores e clientes.		01/09/2011	Ação permanente	Márcia/ Junior
A Direção já está implementando ações para incentivar o desenvolvimento dos colaboradores, mas o processo ainda está em andamento	Corretiva	Priorizar o desenvolvimento da equipe investindo em treinamentos, disponibilizando material de apoio e motivando a equipe a buscar melhores resultados em vendas através do desenvolvimento de um programa evolutivo de remuneração baseado em metas progressivas.		01/09/2011	Ação permanente	Luciana Ramos Carone/ Márcia/ Junior
A Direção já está implementando ações para incentivar o desenvolvimento dos colaboradores no que tange a habilidades de negociação, mas o processo ainda está em andamento	Corretiva	Desenvolver e ministrar treinamentos sobre técnicas de negociação e motivação para vendas através de parcerias com universidades.		13/11/2011	24/11/2011	Adriana C. Rodrigues/ Joyce R. dos Santos
A Gerência não dispõe de conhecimento sobre técnicas de negociação, bem como não vê a necessidade de desenvolvimento sobre negociações como prioridade	Corretiva	Com base em pesquisas sobre técnicas de negociação, desenvolver material de apoio para o processo de vendas.		13/11/2011	24/11/2011	Adriana C. Rodrigues/ Joyce R. dos Santos
O custo de aplicativos e equipamentos para a monitoria dos contatos telefônicos é alto e esta ainda não é uma prioridade para a empresa	Corretiva	Adquirir ao menos um fone com conector próprio para acompanhar os contatos lado a lado com os vendedores, tornando possível dar suporte e aprimorar a qualidade dos contatos.		02/01/2012	06/01/2012	Junior
A Administração não vê necessidade de padronização de processos	Corretiva	Profissionalização da gestão através de cursos oferecidos por instituições como Sebrae, FNQ e FGV.		02/01/2012	Ação permanente	Luciana Ramos Carone/ Márcia/ Junior
A Administração não vê necessidade de padronização de processos, inclusive o de gestão de pessoas	Corretiva	Profissionalização da gestão através de cursos oferecidos por instituições como Sebrae, FNQ e FGV.		02/01/2012	Ação permanente	Luciana Ramos Carone/ Márcia/ Junior
A Direção já está implementando ações para incentivar o desenvolvimento dos colaboradores no que tange a habilidades de negociação, mas o processo ainda está em andamento	Corretiva	Definir uma rotina para a pesquisa de material sobre técnicas de negociação e motivação para vendas e multiplicação deste conhecimento para a equipe.		02/01/2012	Ação permanente	Junior
Falta de conhecimento acerca de processos de negociações via telefone	Corretiva	Investimento na aquisição de conhecimento sobre teleatendimento e negociações via telefone através de cursos online e/ou presenciais sobre o assunto.		02/01/2012	Ação permanente	Junior
Falta de visão estratégica da Administração	Corretiva	Profissionalização da gestão através de cursos oferecidos por instituições como Sebrae, FNQ e FGV.		02/01/2012	Ação permanente	Luciana Ramos Carone/ Márcia/ Junior

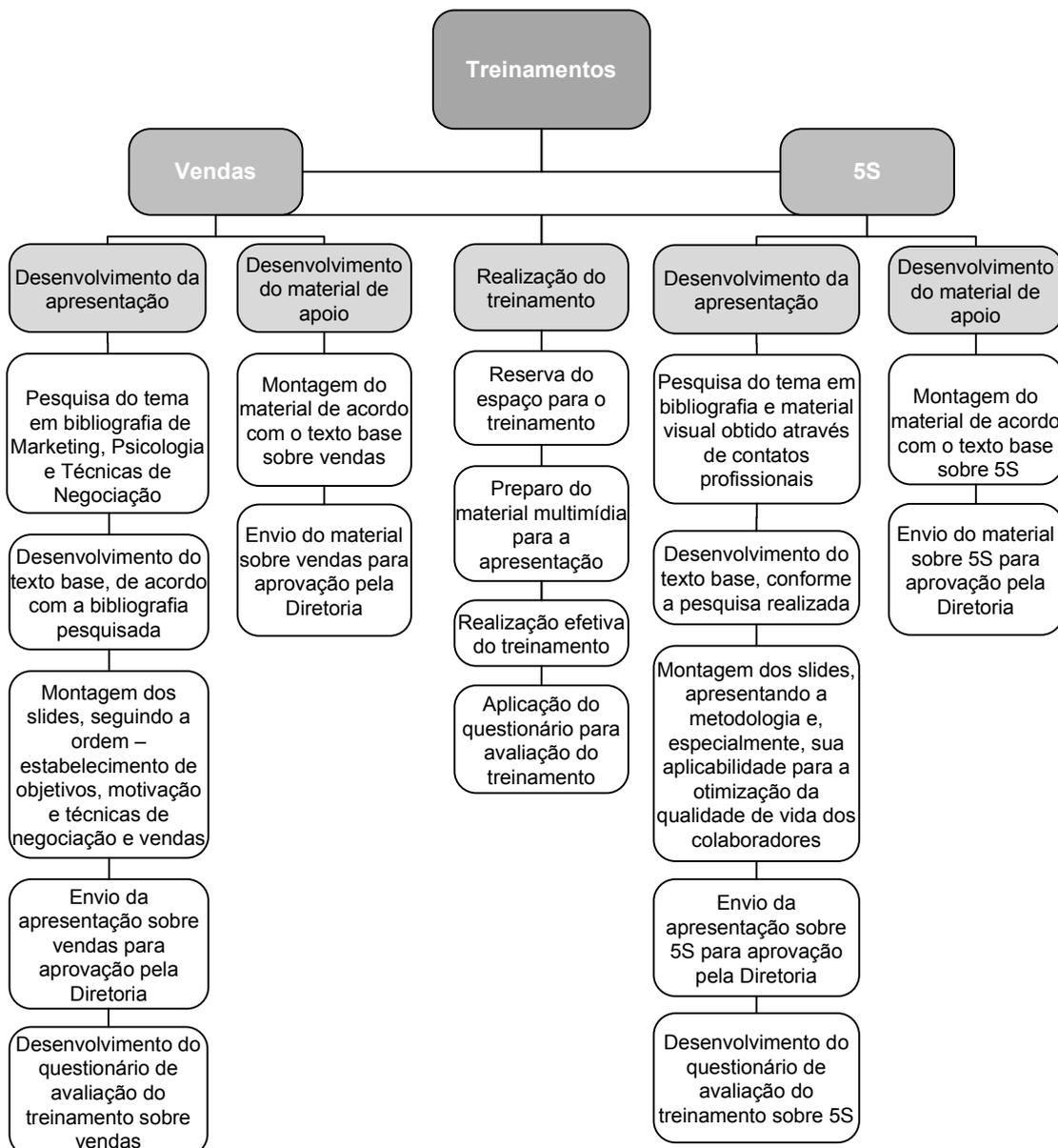
\* Não foi disponibilizado acesso a indicadores de vendas, de modo que o estabelecimento de uma meta quantitativa não foi possível

Legenda	
<input type="checkbox"/>	Não iniciada
<input type="checkbox"/>	Atrasada
<input type="checkbox"/>	Em andamento
<input type="checkbox"/>	Concluída
<input type="checkbox"/>	Abortada

Figura 34: D6 - Ações Corretivas (Aplicação)

Fonte: Desenvolvida pelas autoras

Com base na análise realizada na fase de diagnóstico e na aplicação das ferramentas e metodologias relacionadas no referencial teórico, desenvolvemos as ações para implantação, de acordo com o escopo e a Estrutura Analítica do Projeto, que segue abaixo:

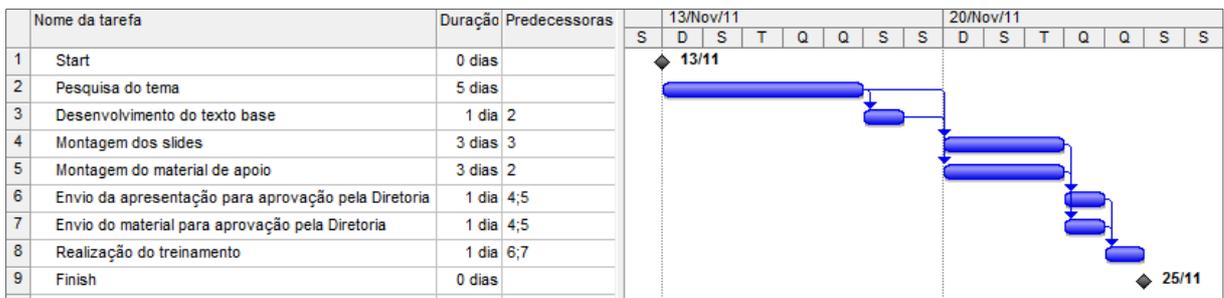


Quadro 12: Estrutura Analítica do Projeto

Fonte: Desenvolvido pelas autoras

As ações a serem implementadas são dois treinamentos: Um sobre Técnicas de Negociação e Motivação para Vendas e outro sobre a Metodologia 5S.

Abaixo, o cronograma de implantação apresentado em um gráfico de Gantt:



Quadro 13: Gráfico de Gantt – Cronograma do projeto

Fonte: Desenvolvido pelas autoras

As apresentações de ambos os treinamentos desenvolvidos podem ser verificadas na íntegra nos anexos (anexos B e C).

## 5. ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO

Como não foi fornecido feedback acerca das ações implantadas, bem como indicadores anteriores ou posteriores à implantação, esta análise foi baseada apenas na percepção das autoras durante os contatos com a empresa.

<b>ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO</b>	
<b>RESULTADOS ALCANÇADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento visível da motivação da equipe;</li> <li>• Não foi disponibilizado acesso a indicadores, de modo que não foi possível avaliar os resultados alcançados com a implantação das ações.</li> </ul>
<b>DIFICULDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conforme previsto na fase de diagnóstico, o maior empecilho encontrado foi a dificuldade dos gestores em gerir seu tempo, o que inviabilizou maior acompanhamento de sua parte nas ações implantadas, bem como a implantação de mais ações, propostas finalmente como sugestões de melhorias para a empresa.</li> </ul>
<b>BENEFÍCIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despertar do interesse da Administração/Gerência para tópicos que tratam da Qualidade, processos de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas e acompanhamento de indicadores;</li> <li>• Despertar do interesse da Equipe de Vendas para aspectos da Qualidade.</li> </ul>

Quadro 14: Análise da Implantação  
Fonte: Desenvolvido pelas autoras

### **Resultados da Avaliação dos Treinamentos ministrados**

Conforme mencionado na Estrutura Analítica do Projeto, foi desenvolvido um questionário para avaliação dos treinamentos ministrados (anexo D).

Os resultados obtidos foram compilados, como pode ser observado no anexo E.

## 6. MONITORAMENTO

A fase de monitoramento é compreendida, dentro da Metodologia 8D, nas etapas D7 e D8, que correspondem, respectivamente ao Controle e Padronização e Lições Aprendidas.

Assim sendo, são responsáveis pela execução de cada etapa:

- Controle e Padronização – Gerente de Vendas;
- Lições Aprendidas (Padrão/Regras de Reação contra reincidência dos fatores) – Gerência de Vendas e Gerência Geral.

### D7 Controle e padronização

#### Análise do volume e qualidade das vendas

##### Vendas Diário

VENDEDOR	Novembro - 25 a 30					TOTAL	MÉDIA	META
	25	26	28	29	30			
Anderson	R\$ 1.700,00	R\$ 900,00	R\$ 1.900,00	R\$ 2.100,00	R\$ 2.000,00	R\$ 8.600,00	R\$ 1.720,00	R\$ 2.000,00
Anna	R\$ 2.300,00	R\$ 1.300,00	R\$ 2.050,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.650,00	R\$ 10.800,00	R\$ 2.160,00	R\$ 2.000,00
Felipe	R\$ 2.700,00	R\$ 1.100,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.530,00	R\$ 11.230,00	R\$ 2.246,00	R\$ 2.000,00
Mirelle	R\$ 1.980,00	R\$ 1.000,00	R\$ 2.450,00	R\$ 2.600,00	R\$ 2.300,00	R\$ 10.330,00	R\$ 2.066,00	R\$ 2.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 8.680,00</b>	<b>R\$ 4.300,00</b>	<b>R\$ 8.900,00</b>	<b>R\$ 9.600,00</b>	<b>R\$ 9.480,00</b>	<b>R\$ 40.960,00</b>	<b>R\$ 8.192,00</b>	<b>R\$ 8.000,00</b>

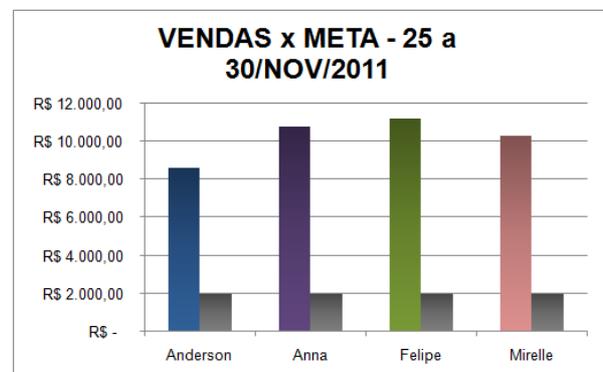
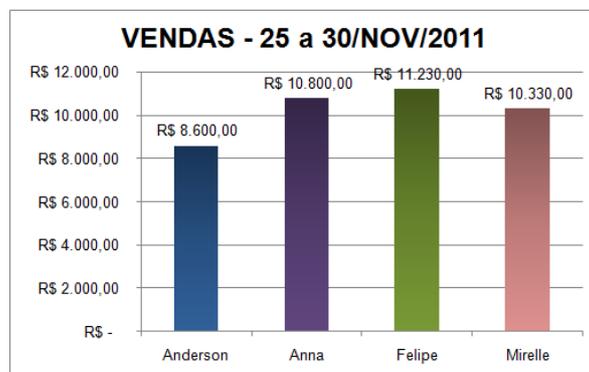
##### Média de vendas por cliente

VENDEDOR	Novembro - 25 a 30					TOTAL
	25	26	28	29	30	
Anderson	R\$ 170,00	R\$ 90,00	R\$ 190,00	R\$ 210,00	R\$ 200,00	R\$ 172,00
Anna	R\$ 230,00	R\$ 130,00	R\$ 205,00	R\$ 250,00	R\$ 265,00	R\$ 216,00
Felipe	R\$ 270,00	R\$ 110,00	R\$ 250,00	R\$ 240,00	R\$ 253,00	R\$ 224,60
Mirelle	R\$ 198,00	R\$ 100,00	R\$ 245,00	R\$ 260,00	R\$ 230,00	R\$ 206,60
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 217,00</b>	<b>R\$ 107,50</b>	<b>R\$ 222,50</b>	<b>R\$ 240,00</b>	<b>R\$ 237,00</b>	<b>R\$ 204,80</b>

\* Valores fictícios - Sugestão de controle de indicadores para a empresa

Figura 35: D7 – Controle e Padronização (Planilhas de controle de indicadores sugeridas à empresa)  
Fonte: Desenvolvida pelas autoras

#### Acompanhamento de indicadores de vendas



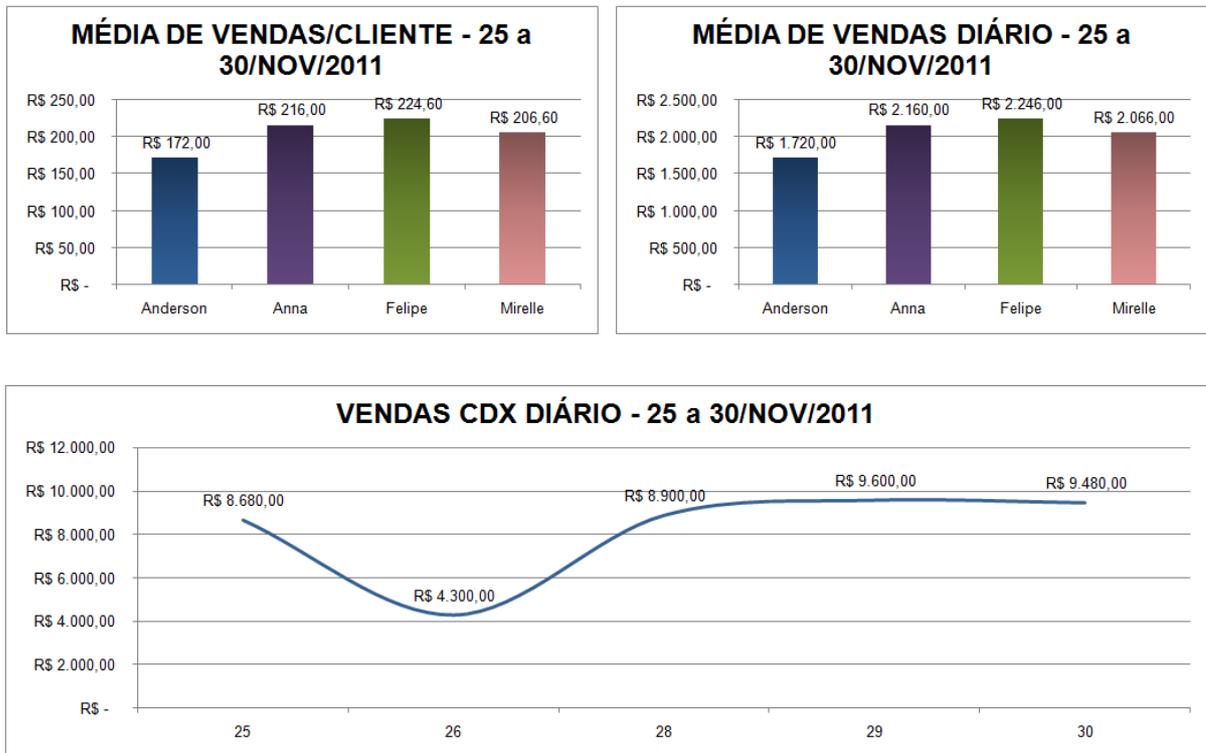


Figura 36: Sugestão de controle de indicadores  
 Fonte: Desenvolvida pelas autoras

## D8 Lições aprendidas

QUAL FOI O PROBLEMA? 5W2H		QUAL É A CAUSA?
O que aconteceu?	A empresa apresentava baixos indicadores de vendas.	Dificuldade dos vendedores em desenvolver negociações de forma estratégica.
Por que é um problema?	Porque impacta diretamente nos resultados financeiros da empresa.	
Quando aconteceu?	Era um problema crônico, mas foi detectado durante a consultoria financeira contratada pela Diretoria no início do 2º semestre de 2011.	
Quem detectou?	Luciana - Diretora. Márcia - Gerente Geral/ Junior - Gerente de Vendas	
Onde foi detectado?	Na área de vendas	
Como foi detectado?	Através de observação do processo e análise de indicadores	
Quanto?	100% da equipe apresentava alguma dificuldade em níveis diferentes	
<b>ANTES</b>		<b>DEPOIS</b>
<p>Não foi disponibilizado acesso aos indicadores de vendas, logo não foi possível realizar uma análise quantitativa do impacto das ações implantadas para corrigir a causa do problema e avaliar possíveis evoluções.</p>		
O QUE APRENDEMOS		
FATOR	PONTO DE CONTROLE	PADRÃO/ REGRAS DE REAÇÃO
Baixos indicadores de vendas	Acompanhamento periódico dos indicadores	Ações motivacionais e ações permanentes de estímulo através de remuneração
Gaps de conhecimento da equipe no que tange a negociações	Monitoramento periódico dos contatos com clientes, avaliando a negociação	Feedbacks acerca da evolução dos vendedores, treinamentos baseados em técnicas de negociação, atualização do material de apoio sobre técnicas de negociação baseado nas dificuldades apresentadas
Desmotivação para vendas	Acompanhamento periódico dos indicadores, aproximação da gestão da equipe com solicitação de feedback sobre as expectativas dos colaboradores	Ações motivacionais e ações permanentes de estímulo através de remuneração

Figura 37: D8 – Lições Aprendidas  
 Fonte: Desenvolvida pelas autoras

## CONCLUSÃO

O objetivo principal deste trabalho foi auxiliar a empresa escolhida a se consolidar no mercado em que atua, coordenando seu crescimento de forma estruturada e fundamentada nos conceitos da Qualidade.

Para amparar este objetivo buscou-se fundamentação teórica relativa às ferramentas da qualidade PDCA, 5S e Metodologia 8D, na qual se pode verificar a relevância destes conceitos na implantação da cultura da qualidade nas organizações. O tema Negociação em Vendas também foi abordado, com o intuito de possibilitar à equipe de vendas da empresa melhores condições de abordagem, de entendimento de seus clientes e de efetivação de negócios para a empresa.

Não foi disponibilizado por parte da empresa informações quanto ao volume de vendas e indicadores, o que impossibilitou uma conclusão precisa a respeito da eficácia das ações implementadas. Mesmo diante deste fato, ressalta-se a visível melhora na motivação da equipe de vendas, demonstrada durante a realização dos treinamentos e embasada na pesquisa de satisfação realizada após a ação (anexo E).

Com a utilização da ferramenta 8D foi possível analisar detalhadamente um dos problemas percebidos durante a etapa de diagnóstico, baixos indicadores de vendas, problema este relacionado principalmente, segundo os colaboradores, a falta de conhecimento técnico dos produtos e dificuldades em negociar.

Ao analisar o problema sob vários aspectos e com o amparo de várias ferramentas da Qualidade como Gráfico de Pareto, 5 Por Quês, 5W2H, a ferramenta 8D possibilitou a chegada à algumas ações de fácil implementação e outras que demandam o investimento de recursos, o que demonstra a necessidade do envolvimento da direção da organização neste processo, seja com a garantia do emprego destes recursos ou com a definição de diretrizes a serem seguidas por todos os colaboradores.

Dentre estas ações destaca-se a sugestão de acompanhamento, por parte da gerência, da equipe de vendas, a priorização da capacitação da equipe através de

treinamentos com fornecedores e o investimento da diretoria no desenvolvimento da gestão da organização, com o apoio de instituições públicas ou privadas.

Foram encontradas dificuldades para conciliar o desenvolvimento do projeto com a disponibilidade de tempo dos colaboradores da organização. Exemplos disso são o fato de os treinamentos realizados pelas autoras terem sido agendados para horário noturno, fora de expediente de trabalho e o distanciamento da direção da organização do processo.

Espera-se que diante das novas possibilidades apresentadas pelas autoras, a empresa possa desenvolver novas ações voltadas ao aprimoramento da qualidade do serviço oferecido a seus clientes e que seus colaboradores sintam-se mais capacitados a efetivar suas vendas e trabalhar de forma mais organizada.

Sugere-se a realização de novos estudos quanto à utilização da ferramenta 8D em empresas da área de prestação de serviços, pois este trabalho demonstra que a aplicação é viável e se mostrou de grande auxílio na elaboração do projeto.

As autoras recomendam que a organização continue fazendo uso da ferramenta 8D em outros problemas encontrados na organização, assim como na melhoria contínua dos processos críticos.

## REFERÊNCIAS

ABNT NBR ISO 9001: 2008 **Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos**. Rio de Janeiro, 2008.

ANVISA. **O Método 5S**. Brasília 2005. Disponível em [http://www.anvisa.gov.br/reblas/procedimentos/metodo\\_5S.pdf](http://www.anvisa.gov.br/reblas/procedimentos/metodo_5S.pdf). Acesso em 05/11/2011.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**, São Paulo: Atlas, 1997

BRASSARD, M. **Qualidade**: Ferramentas para uma Melhoria Contínua, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

CABRAL, Kleber et al., **Metodologia e Análise Para Solução de Problemas: PDCA, 8D E DMAIC**, 2008, Campinas: Universidade Paulista de Campinas.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês), Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

COHEN, H. **Você Pode Negociar Qualquer Coisa**, 8ª edição, Record, Rio de Janeiro: 1980.

FERGUSON, E. D. **Motivation: an experimental approach**, New York: Holt, Rinehart & Winston, 1986.

FISHER, R, URY, W. e PATTON, B., **Como Conduzir uma Negociação**, Porto: Edições Asa, 1999.

GORDON, Thomas e ZAISS, Carl D. **Treinamento Eficaz em Vendas**, São Paulo: Atlas, 1994.

HERNADES, André e MIRANDA, Gilberto Walter Arenas. **COMPARAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DA MELHORIA CONTÍNUA EM DUAS FÁBRICAS DE EMBALAGENS FLEXÍVEIS “A IMPORTÂNCIA DA METODOLOGIA”**. Disponível em [http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2010/artigos/E2010\\_T00098\\_PCN70110.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2010/artigos/E2010_T00098_PCN70110.pdf) Acesso em 24/10/2011.

HILL, Napoleon. **Pense e Enriqueça**, São Paulo: Papervivros, 1996.

HUNTER, James C. **Como se Tornar um Líder Servidor**: os princípios de liderança de O Monge e o Executivo, Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total**: à maneira japonesa, Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JUNQUEIRA, Luiz A. C. **Negociação, tecnologia e comportamento**. Rio de Janeiro: COP Editora, 1984.

MARTINS, Brian L., **O método 8 D: As 8 Disciplinas**. 2009. Disponível em [http://www.qualidadebrasil.com.br/artigo/270/o\\_metodo\\_8d\\_-\\_as\\_8\\_disciplinas](http://www.qualidadebrasil.com.br/artigo/270/o_metodo_8d_-_as_8_disciplinas). Acesso em 22/11/2011.

PALADINI, E.P. **Gestão da Qualidade**: teoria e prática, 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PARIS, Wanderson S. **Ferramentas da Qualidade**: Material de Apoio dos Seminários. 2002. Disponível em [http://www.grupoted.com.br/fotos/arquivo\\_ted\\_reunioes\\_anexos118.pdf](http://www.grupoted.com.br/fotos/arquivo_ted_reunioes_anexos118.pdf). Acesso em 20/11/2011.

PEALE, Norman Vincent. **Por que alguns pensadores positivos conseguem resultados sensacionais?** 9ª Ed. Rio de Janeiro: Record, 1996.

RAY, W. S. **The Science of psychology:** an introduction, New York: MacMillan, 1964.

SILVA, G. C. **O MÉTODO 5S.** 2005. Disponível em:  
[http://www.anvisa.gov.br/reblas/procedimentos/metodo\\_5S.pdf](http://www.anvisa.gov.br/reblas/procedimentos/metodo_5S.pdf).  
Acesso em 23/10/2011.

VANTI, Nadia. Ambiente de qualidade em uma biblioteca universitária: aplicação do 5S e de um estilo participativo de administração. 1999. Brasília. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ci/v28n3/v28n3a11.pdf>. Acesso em 19/11/2011.

VERNON, M. D. **Motivação humana.** Petrópolis: Vozes, 1973 (trabalho original publicado em 1969).

WERKEMA, M. C. C. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.

WHITING, P. H. **As 5 Grandes Regras do Bom Vendedor,** 7ª edição, São Paulo: IBRASA, 1978.

**ANEXOS**

## ANEXO A

## Modelo do Questionário enviado à Diretoria/Gerência Geral da CDX, como meio de obtenção de maiores informações



Para que possamos iniciar o desenvolvimento do projeto de conclusão de curso (Tecnologia em Gestão da Qualidade), solicitamos o preenchimento do questionário abaixo que tem como objetivo conhecermos um pouco mais acerca de suas expectativas em relação ao nosso trabalho, bem como maiores informações sobre as necessidades da CDX.

**Questionário - 1ª visita**

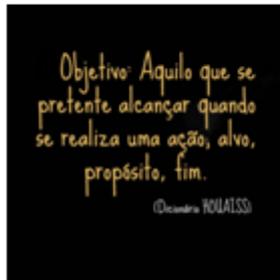
1. Há quantos anos a empresa está no mercado?
2. Qual o número de colaboradores?
3. Quais os concorrentes diretos da CDX?
4. Qual o porte da empresa segundo a classificação da ACP?
5. Quais as dificuldades encontradas no que tange a pessoal?
6. Existe alguma barreira tecnológica para o desenvolvimento da empresa?
7. Em sua opinião, o que poderia alavancar as vendas da CDX hoje?
8. Onde está a maior necessidade da empresa no que diz respeito à Qualidade? Há algum plano da empresa para suprir esta necessidade?
9. Há algum plano de ação da empresa para otimizar os resultados (financeiros) a curto, médio e longo prazo?
10. A empresa conta com metas de resultados (produtividade, lucratividade, absenteísmo, satisfação dos clientes, etc.)?
11. Classifique o seu conhecimento das ferramentas da qualidade abaixo:
 

5S:	Conheço bem ( <input type="checkbox"/> )	Conheço ( <input type="checkbox"/> )	Conheço pouco ( <input type="checkbox"/> )	Desconheço ( <input type="checkbox"/> )
PDCA:	Conheço bem ( <input type="checkbox"/> )	Conheço ( <input type="checkbox"/> )	Conheço pouco ( <input type="checkbox"/> )	Desconheço ( <input type="checkbox"/> )
ISO9001:	Conheço bem ( <input type="checkbox"/> )	Conheço ( <input type="checkbox"/> )	Conheço pouco ( <input type="checkbox"/> )	Desconheço ( <input type="checkbox"/> )
Kanban:	Conheço bem ( <input type="checkbox"/> )	Conheço ( <input type="checkbox"/> )	Conheço pouco ( <input type="checkbox"/> )	Desconheço ( <input type="checkbox"/> )
12. Qual a disponibilidade de tempo para trabalharmos neste projeto? Quais os melhores dias e horários?

## ANEXO B

Apresentação do Treinamento sobre Técnicas de Negociação e  
Motivação para Vendas ministrado em 24/11/2011

 <p><b>TREINAMENTO PARA VENDAS</b></p> <p>Adriana Corêa Rodrigues * Joyce Rodrigues dos Santos</p>	<p><b>QUEBRANDO PARADIGMAS...</b></p> 
<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>&gt; Ajudá-los a desenvolver sua motivação para a negociação, seu potencial criativo, sua empatia e, conseqüentemente...</p>  <p>... Seus lucros!!!</p>	<p><b>MOTIVO</b></p> <p>Mas...</p> <p>... Por que eu deveria me dedicar?</p> <p>Não sei se posso atingir meus objetivos...</p> 
<p><b>MOTIVO</b></p> <p>Sabe quem é a única pessoa que pode tornar possível ou impedir que você atinja os seus objetivos?</p>  <p><b>Você!</b></p>	<p><b>MOTIVO</b></p> <p>Agora responda:</p> <p><b>Quais são os seus objetivos?</b></p> 

**MOTIVO**

7

**OS SEIS PASSOS DE NAPOLEON HILL****1. DEFINA SUAS METAS**

Fixe em sua mente a importância exata de dinheiro que quer ter.

Não basta dizer



"Quero um boocado de dinheiro".

8

**OS SEIS PASSOS DE NAPOLEON HILL**

Como é o meu sonho?

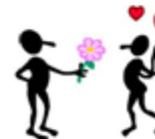
Quanto exatamente ele custa?

9

**OS SEIS PASSOS DE NAPOLEON HILL****2. DEFINA O QUE DARÁ EM TROCA DA REALIZAÇÃO DE SEU SONHO**

Nada vem de graça.

Se você quer amor, deve dar amor.  
O que está disposto a dar de bom para o mundo  
Quando realizar seu sonho?



10

**OS SEIS PASSOS DE NAPOLEON HILL**

Como farei para retribuir à humanidade o presente que receberei?

11

**OS SEIS PASSOS DE NAPOLEON HILL****3. ESTABELEÇA UMA DATA DEFINIDA**

Defina uma data para a realização do seu objetivo!



12

**OS SEIS PASSOS DE NAPOLEON HILL**

Quando estarei pronto para realizar meu sonho?

13

**OS SEIS PASSOS DE NAPOLEON HILL****4. CRIE UM PLANO DE AÇÃO**

Agora que sabe o valor do que deseja, calcule exatamente quanta hora extra terá de fazer, quanto terá de poupar, quanto terá de vender...



E comece agora!

14

## OS SEIS PASSOS DE NAPOLEON HILL

"Meu anjo diz: Comece a se mexer para que eu possa começar a te abençoar."  
Paulo Coelho



Quanto preciso trabalhar até conquistar meu objetivo? Quanto devo poupar?

ENCOX

15

## OS SEIS PASSOS DE NAPOLEON HILL

### 5. FIRME UM COMPROMISSO CONSIGO MESMO

Escreva uma declaração clara e objetiva do dinheiro que tentona ganhar, marque o último prazo e diga o que planeja dar em troca, definindo o plano através do qual se propõe ganhá-lo.



ENCOX

16

## OS SEIS PASSOS DE NAPOLEON HILL

### EXEMPLO DA DECLARAÇÃO:

*Sou muito feliz e grato agora que tenho R\$ \_\_\_\_\_ em minha conta bancária. Agora posso fazer \_\_\_\_\_ ou doar R\$ \_\_\_\_\_, ou ajudar \_\_\_\_\_, usando uma parte da quantia que recebi no dia \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ através do meu \_\_\_\_\_ (negócio, empresa, aumento das vendas, livro que escrevi, invenção que criei, etc.).*

ENCOX

17

## OS SEIS PASSOS DE NAPOLEON HILL



O presente contrato define que não abrirei mão do meu sonho até realizá-lo!

ENCOX

18

## OS SEIS PASSOS DE NAPOLEON HILL

### 6. ACREDITE!

Leia sua declaração em voz alta duas vezes por dia: uma ao se levantar de manhã e outra quando for se deitar. Enquanto lê, visualize, sinta e acredite que você já está de posse do dinheiro e seu sonho se tornará realidade!



ENCOX

19

## OS SEIS PASSOS DE NAPOLEON HILL



Acredite que é possível!  
Veja-se vencedor!

ENCOX

20

## O CAMINHO...

Como posso mudar minha realidade e tornar possível a realização do meu sonho através do meu trabalho?



Há algo que possa ser melhorado na minha forma de vender?

ENCOX

21

## ATENDIMENTO NOTA 10

Você sabe o que é um atendimento de qualidade?



Então saiba o que não é...

ENCOX

22

**ATENDIMENTO NOTA 10**

"Quem determina o vencedor da guerra é o cliente, e não o concorrente."  
Philip Kotler - a Nova Condição



- Sorria ao atender o telefone. Quem está do outro lado poderá sentir a diferença em sua voz;
- Pratique empatia. Lembre-se de que você também é cliente;
- Mostre-se sempre disposto a ajudar.

FACDIA

23

**ATENDIMENTO NOTA 10**

OS 5 PONTOS DE UM ATENDIMENTO PERFEITO AO TELEFONE

**1. Comunicação**

- - Tom de Voz
- - Vocabulário
- - Personalização



> Através do tom de voz, conseguimos a confiança e cordialidade do cliente, até mesmo se propõe a fazer o que você solicita, por causa de maneira que as palavras são colocadas no atendimento.

FACDIA

24

**ATENDIMENTO NOTA 10**

OS 5 PONTOS DE UM ATENDIMENTO PERFEITO AO TELEFONE

**2. Postura:**

- - Cordialidade
- - Empatia
- - Objetividade
- - Confiança
- - Concentração



> Postura é o básico em um contato telefônico de negociação. Alguns clientes acham mais vantajoso o desconto, mas outros se dispõem a pagar mais caro para serem bem atendidos.

> "Muitos clientes que desejam fechar a compra, não o fazem por que foram mal atendidos em uma ligação"

FACDIA

25

**ATENDIMENTO NOTA 10**

OS 5 PONTOS DE UM ATENDIMENTO PERFEITO AO TELEFONE

**3. Agilidade:**

- - Promessa é dívida – Retorno de ligação



• - O cliente também possui um cliente esperando para ser atendido.

> Não deixe seu cliente "mofar" na linha. Sempre mantenha um diálogo com ele, interagindo durante o contato, caso seja necessário deixar o cliente aguardando para fazer uma verificação, informe que dará retorno em breve. E o faça.

FACDIA

26

**ATENDIMENTO NOTA 10**

OS 5 PONTOS DE UM ATENDIMENTO PERFEITO AO TELEFONE

**4. Negociação:**

- - Persuasão
- - Argumentação
- - Tratar objeções
- - Persistência



> A negociação é o que motiva, esclarece e auxilia um cliente a fazer o que você pede. Um bom negociador consegue fazer com que ambos desliguem o telefone satisfeitos com a conclusão de negociação, mantendo a relação Ganha - Ganha.

FACDIA

27

**ATENDIMENTO NOTA 10**

OS 5 PONTOS DE UM ATENDIMENTO PERFEITO AO TELEFONE

**5. Conhecimento:**

- - Conhecimento do produto
- - Conclusão de negociação
- - Registro de negociação – o pedido é apenas a 1ª fase.



> Busque saber tudo o que aborde seu atendimento, quando não souber, pergunte.

FACDIA

28

**NEGOCIAÇÃO****DEFINIÇÕES**

- "Uso de informação e do poder com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma rede de tensão" (Cohan, 1980).
- "Forma básica de obter dos outros o que eu pretendo. É um processo de comunicação bidirecional com vista à obtenção de um acordo, em que ambas as partes possuem alguns interesses em comum e outros díspares" (Fisher & Ury, 1999).

FACDIA

29

**NEGOCIAÇÃO****EM OUTRAS PALAVRAS...**

Negociar é um jogo. Precisa ser divertido, acima de tudo. É preciso começar o jogo com o intuito de vencer, ou seja, fechar a negociação com o máximo possível de vantagens para você e de modo que o cliente se sinta bem atendido e com suas expectativas satisfeitas, quando não superadas.

FACDIA

30

## A NOVA FORMA DE VENDER

Clientes geralmente têm a visão de que os vendedores são *mentirosos, empurradores, arrogantes, despreocupados com os clientes, uma vez que você compra nunca mais os vê de novo...*

Você não é assim, certo?

Como fazer com que meu cliente tenha uma boa imagem de mim, ainda assim, ser um sucesso em vendas?

ENCORAJA

31

## A NOVA FORMA DE VENDER

Há cinco requisitos desenvolvidos por Tom Gordon (1994) para um processo de vendas bem sucedido:

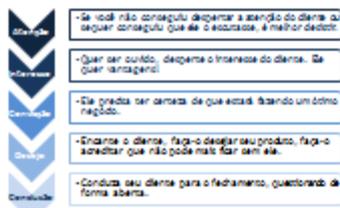
- O vendedor tem que descobrir quais são as necessidades do cliente e como satisfazê-las;
- O cliente deve sentir que o vendedor é claramente honesto, ético e confiável;
- O cliente deve ter a oportunidade de expressar suas objeções, dúvidas e tê-las resolvidas pelo vendedor;
- O cliente tem que sentir que tomou livremente uma decisão sem ser forçado ou manipulado;
- O cliente tem que sentir que o vendedor é um amigo, um sócio, um conselheiro.

ENCORAJA

32

## ENCANTE SEU CLIENTE

Segundo R. H. Whiting, o processo de vendas passa por cinco etapas:



ENCORAJA

33

## VENDA MAIS!

### DINÂMICA

Dona Clarice resolveu fazer um bolo e foi até sua mercearia para comprar os ingredientes, que não tem em casa. Ela chega em seu balcão e pede:

- Uma dúzia de ovos;
- Um litro de leite;
- Um pote de manteiga.

Como fazer com que Dona Clarice compre mais do que o que precisa em uma compra?

Como evitar que Dona Clarice se arrependa de comprar assim que chegar em casa?

**IMPORTANTE:** Você não sabe que tipo de bolo Dona Clarice vai fazer e nem com que propósito.

ENCORAJA

34

## VENDA MAIS!

### DICAS

- Procure, sempre que possível, identificar em que serviço o cliente está trabalhando;
- Mantenha o diálogo aberto, assim será mais fácil obter informações;
- Se o cliente pedir o item A e você descobrir que seu uso é associado ao item B, pergunte se ele já tem o item B em estoque;
- Se o cliente pedir um item de qualidade inferior, ofereça o de maior qualidade, ressaltando os benefícios que ele terá com a satisfação de seu cliente;
- Se houver um novo item na loja, procure conhecê-lo bem e ofereça-o a seus clientes, ressaltando suas qualidades. Tome o cuidado de fazer com que o cliente se sinta feliz por adquirir um novo conhecimento e não inferior por você apresentá-lo a ele;
- Se houver alguma promoção, ofereça-a aos clientes, convidando-os a aproveitar a oportunidade;
- Ofereça sempre benefícios a seus clientes a fim de que não deixem faltar em estoque;

ENCORAJA

35

## O GRANDE FANTASMA DO FECHAMENTO

Oh, você já tem a atenção de seu cliente, ele já demonstrou interesse, está certo de estar fazendo um ótimo negócio, realmente deseja o produto, mas...

E agora???

Como concluir a venda?

O cliente te diz quando é hora de fechar a venda!

Quer saber como?

ENCORAJA

36

## O GRANDE FANTASMA DO FECHAMENTO

### VOCÊ PODE VER

- Molera os músculos;
- Se inclina para você;
- Mostra uma expressão satisfeita;
- Parece concordar com você com movimentos de cabeça;
- Foca um pouco para admirar o produto;
- Discute as prêmios;
- Recomenda a amizade;
- Tem um brilho diferente no olhar;

### VOCÊ PODE OUVIR

- Quanto tempo para a entrega?
- Posso pagar parcelado?
- Tem garantia?
- Suprimo ou vou comprar...
- Se eu ficar com isto...
- É bom mesmo?

ENCORAJA

37

## O GRANDE FANTASMA DO FECHAMENTO

### QUANDO E POR QUE FECHAR A VENDA?

1. Feche a venda quando o cliente quiser comprar, não quando você quiser vender;
2. O melhor momento para fechar uma venda é depois de ter conseguido vencer uma objeção;
3. Espere fechar cada venda no mínimo três vezes;
4. Transfira para o cliente a sensação de urgência de comprar já.

ENCORAJA

38

**O GRANDE FANTASMA DO FECHAMENTO**

MAS COMO POSSO FAZER ISSO?



ENCOR

39

**O GRANDE FANTASMA DO FECHAMENTO**

MAS COMO POSSO FAZER ISSO?

Uma das formas mais eficazes de concluir a negociação para o fechamento é através de alternativas:

- O pagamento será feito através de cartão ou dinheiro?
- A voltagem é 110v ou 220v?
- Você mesmo vem buscar ou deseja que entregue?
- Você vai levar 2 ou 3 metros?
- Tênis ou quadra?

ENCOR

40

**NEGOCIAÇÃO**

DINÂMICA



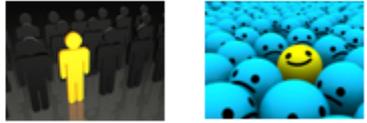
**Quem vai usar o carro?**

ENCOR

41

**ENCERRAMENTO**

Agora que você já sabe como focar em seus sonhos e objetivos pessoais, conhece as principais regras para um bom atendimento e aprendeu técnicas para conduzir uma negociação de sucesso, é só amarrar as mangas, acreditar e começar a multiplicar suas vendas e seus lucros!



**Comece já a se destacar!**

ENCOR

42

**ENCERRAMENTO**

Agradecemos por sua participação e não se esqueça:



**Para quem acredita e sabe o que quer, o céu é o limite!!!**

ENCOR

43

**ENCERRAMENTO**



**Você duvida de que pode?**

ENCOR

44



**BOA NOITE!!!**

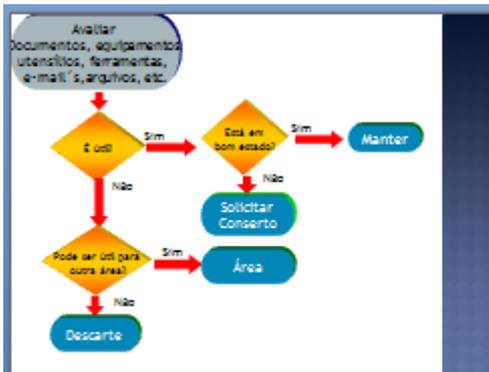
ENCOR

45

## ANEXO C

Apresentação do Treinamento sobre a Metodologia 5S ministrado em 24/11/2011

	
	<p><b>OBJETIVO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Familiarizá-los com uma das ferramentas de Qualidade mais utilizadas no mundo todo, o 5S.</li> </ul>
<p><b>DEFINIÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Desenvolvido no Japão, por volta dos anos 50;</li> <li>&gt; Através de medidas simples, melhorar e manter as condições ambientais e de saúde e higiene;</li> <li>&gt; Aplicável em locais de trabalho ou mesmo em residências;</li> <li>&gt; O objetivo principal do 5S é melhorar a qualidade de vida das pessoas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Neste senso devemos avaliar a área;</li> <li>&gt; Separar o útil do inútil e descartar tudo aquilo que não é útil para você.</li> </ul> 



7

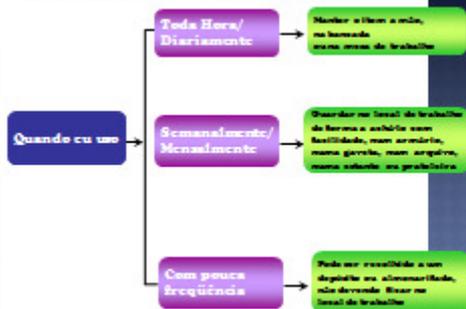
## 2º SENSO: ORDENAÇÃO (SEITON)

- > Organizar o que foi selecionado na etapa anterior;
- > Descartar o que não é útil.



8

## ORGANIZANDO OS OBJETOS



9

## ORGANIZANDO OS OBJETOS



10

## 3º SENSO: LIMPEZA (SEISOU)

- > É hora de arregaçar as mangas e limpar tudo;
- > Varrer, lavar, pintar, avaliar e solicitar necessidades de melhorias;
- > Lembrar que não adianta limpar o “seu”, sujando o “do colega”. Deve-se jogar o lixo no local correto!



11

## LIMPEZA



12

## 4º SENSO: SAÚDE (SEIKETSU)

- > Tenha sempre em mente que a higiene pessoal é essencial à conservação da boa saúde e bem estar;
- > Depois de qualquer serviço executado, principalmente com produtos químicos e líquidos inflamáveis, ou antes das refeições, sempre lave as mãos;
- > Sempre use roupas e uniformes limpos;
- > Cuide bem dos seus dentes;
- > Mantenha o cabelo, barba e as unhas aparados;



13

## NA PRÁTICA - COM OS OUTROS

- > Compartilhe o bom humor;
- > Diga não a fofoca e brincadeiras de mau gosto;
- > Respeite os colegas como pessoas e como profissionais;
- > Colabore, sempre que possível, com o trabalho do colega;
- > Seja educado sempre, até mesmo em uma discussão;
- > Faça amizades e saiba mantê-las;
- > Cumpra horários e prazos;
- > Tenha tempo para o lazer.

14

### 5º SENSO: AUTO DISCIPLINA (SHITSUKE)

- > A *autodisciplina* ou *ordem mantida* pode ser considerada a chave do programa;
- > Existe quando cada um exerce seu papel para a melhoria do ambiente de trabalho, do desempenho e da saúde pessoal, sem que ninguém o cobre por isso.

15

### DESAFIO: REEDUCAR-SE

- > Enquanto não houver mudança na mentalidade e no comportamento das pessoas, e enquanto não forem melhoradas as instalações que são fontes de sujeira, o retorno à antiga situação é apenas uma questão de tempo.



16

### BENEFÍCIOS

- > Liberar espaços;
- > Reaproveitar recursos;
- > Combater a burocracia;
- > Reduzir o desperdício;
- > Reduzir custos;
- > Reforçar a imagem interna e externa;
- > Ter rapidez na movimentação, e até mesmo, resgate em caso de perigo;

17

### BENEFÍCIOS

- > Diminuir cansaço físico e mental por movimentação desnecessária;
- > Tornar o ambiente mais agradável e mais saudável, proporcionando bem estar pessoal;
- > Prevenir e combater doenças e acidentes;
- > Economizar tempo;
- > Melhorar e preservar os equipamentos, proporcionando maior vida útil;

18

### BENEFÍCIOS

- > Aumentar a produtividade;
- > Ser uma pessoa saudável e bem disposta;
- > Valorizar o trabalho executado;
- > Manter excelentes condições de higiene;
- > Reduzir a necessidade de controle;
- > Facilitar a execução de toda e qualquer tarefa ou operação;

19

### BENEFÍCIOS

- > Evitar perdas originadas do não cumprimento da rotina;
- > Melhorar continuamente pessoal e organizacionalmente;
- > Gerar produtos ou serviços dentro de requisitos de qualidade.

20

## ANEXO D

## Questionário Aplicado para a Avaliação dos treinamentos

**Avaliação de Treinamento – Qualidade e Vendas**

Data: 24/11/2011

Palestrantes: Adriana Corrêa Rodrigues e Joyce R. dos Santos

1. Como você avalia os temas abordados?

 Importante     Relevante     Desnecessário

2. Qual a relevância do conteúdo abordado para o desempenho de sua função?

 Importante     Relevante     Desnecessário

3. Como você classifica seu nível de aprendizado do conteúdo?

 Alto     Médio     Baixo

4. Como você avalia o nível de qualidade do material apresentado?

 Alto     Médio     Baixo

5. Como você avalia o conhecimento das palestrantes em relação ao tema?

 Alto     Médio     Baixo

## ANEXO E

## Resultados da Avaliação dos Treinamentos

**Avaliação de Treinamento – Qualidade e Vendas**

Data: 24/11/2011

Palestrantes: Adriana Corrêa Rodrigues e Joyce R. dos Santos

## 1. Como você avalia os temas abordados?

Importante	4
Relevante	0
Desnecessário	0



## 2. Qual a relevância do conteúdo abordado para o desempenho de sua função?

Importante	4
Relevante	0
Desnecessário	0



## 3. Como você classifica seu nível de aprendizado do conteúdo?

Alto	4
Médio	0
Baixo	0



4. Como você avalia o nível de qualidade do material apresentado?

Alto	3
Médio	1
Baixo	0



5. Como você avalia o conhecimento das palestrantes em relação ao tema?

Alto	4
Médio	0
Baixo	0

