



UFPR - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO CEPPAD
MBA GESTÃO ESTRATÉGICA

LUCIANO TADEU MORAIS

Plano de Melhoria de Qualidade e Atendimento ao Cliente

Curitiba

2015

LUCIANO TADEU MORAIS

Plano de Melhoria de Qualidade e Atendimento ao Cliente

Trabalho de Conclusão de MBA em
Gestão Estratégica, como requisito parcial
para aprovação.

Professor Orientador: Cleverson Renan
da Cunha

Curitiba

2015

RESUMO

Uma empresa precisa cuidar de sua base de Clientes para manter a saúde financeira do negócio. Não se deve atuar apenas na busca de novos Clientes, mas também na revitalização e manutenção dos Clientes existentes. Todos os Profissionais da organização devem entender seu papel e estarem engajados em atender às necessidades e desejo dos Consumidores. Pois é através desta forma que a empresa consegue sobreviver no mercado. Por sua vez, os Clientes estão cada vez mais exigentes e cobrando um nível de serviço cada vez maior de seus fornecedores. Este fenômeno ajuda a equalizar o mercado, onde se pode buscar a melhor relação de custo x benefício. o presente trabalho se propõe em aprofundar no entendimento das razões que estão levando nosso principal Cliente a reduzir o volume de negócio. E mais do que isto, apontar ações para melhorar o nível de serviço e retomar o crescimento desta parceria no curto, médio e longo prazo.

ABSTRACT

A company needs to take care of its customer base to maintain the financial health of the business. One must not only act in the search for new Customers, but also in the revitalization and maintenance of existing Customers. All Professionals in the organization must understand their role and be engaged in meeting the needs and desires of Consumers. For it is through this form that the company manages to survive in the market. In turn, Customers are increasingly demanding and demanding an ever increasing level of service from their suppliers. This phenomenon helps to equalize the market, where one can seek the best cost-benefit ratio. the present work proposes to deepen in the understanding of the reasons that are leading our main Client to reduce the volume of business. And more than this, to point out actions to improve the level of service and resume the growth of this partnership in the short, medium and long term.

SUMÁRIO

1.	Introdução.....	6
1.1.	Problema.....	7
1.2.	Objetivo.....	7
1.3.	Mapeamento do Ambiente.....	7
2.	Análise da Situação Atual.....	8
2.1.	Avaliação Anual de Fornecedor.....	8
2.1.1.	Qualidade.....	10
2.1.2.	Comercial.....	11
2.1.3.	Vantagem Competitiva	12
2.1.4.	Gestão	13
2.1.5.	Sustentabilidade.....	14
2.2.	Análise SWOT.....	15
3.	Plano de Ação.....	17
3.1.	Ações Emergenciais.....	17
3.1.1.	Organização.....	17
3.1.2.	Capacitação.....	18
3.2.	Melhoria Contínua – PDCA.....	19
3.2.1.	Planejamento.....	20
3.2.2.	Execução.....	20
3.2.3.	Controle.....	21
3.2.4.	Qualidade.....	22
3.3.	Balanced Scorecard.....	23
3.4.	Ações Sugeridas ao Cliente.....	24
4.	Conclusão.....	26
5.	Referências.....	27

1. Introdução

Atuamos no ramo de Consultoria em Tecnologia e Processos de Negócios. A empresa está no mercado há 15 anos e possui uma boa carteira de Clientes.

Historicamente o volume de negócio variava em cada Cliente, até que em determinado momento começou a ficar bastante expressivo com um Cliente em particular. Esta parceria contribuiu para o crescimento de ambas as empresas e, através da referência deste Cliente, conseguimos fortalecer a marca e abrir novos mercados de atuação.

Contudo, à medida que o volume de negócio aumentava, a dedicação e priorização no atendimento a este Cliente aumentavam nas mesmas proporções, causando mais tarde um efeito de dependência (para ambos os lados).

Foi quando o Cliente passou por uma reestruturação em seu processo de contratação que uma nova Governança foi implantada e o obrigava a desenvolver novos fornecedores para atender às suas necessidades. A partir deste ponto começamos a enfrentar uma maior pressão da concorrência, causando automaticamente a uma redução no volume de negócio com este Cliente.

Nos vimos diante uma situação delicada, pois mais adiante este fato foi agravado por uma crise econômica e política que afetou quase todos os segmentos de negócio e o cenário ficou ainda mais difícil.

Mobilizamos várias pessoas de diferentes áreas para buscar alternativas para reverter este processo e retomar um processo de ascensão de negócios com nosso Cliente.

Este é o tema que será debatido nas próximas páginas, no sentido de explorar o conteúdo apresentado neste MBA para traçar ações de recuperação e reversão do quadro descrito.

1.1. Problema

Redução no volume de negócios com o principal Cliente e aumento da penetração de concorrentes em áreas anteriormente dominadas pela nossa Empresa.

Este fato tem gerado bastante desconforto e demanda ações assertivas para recuperar o espaço perdido, bem como oferecer mais estímulo para que o Cliente continue tendo motivo para fazer negócio conosco.

1.2. Objetivo

O objetivo deste trabalho é utilizar de ferramentas ensinadas e debatidas durante este curso para criar um plano de ação visando melhorar a qualidade da entrega dos projetos, bem como o nível de atendimento ao Cliente.

O resultado esperado é o aumento do volume de negócios e a recuperação de nosso *market share* no Cliente.

1.3. Mapeamento do Ambiente

Para melhorar a assertividade do trabalho o primeiro passo foi realizar um detalhamento dos fatores que estão impactando os resultados do negócio.

Além das informações colhidas junto aos profissionais atuantes neste atendimento e conversas com os interlocutores do próprio Cliente, foi utilizado como base desta análise o relatório anual de avaliação de fornecedores – este relatório faz parte de um processo formal para avaliar o nível de serviço do fornecedor.

O desenvolvimento desta análise passa pelas seguintes etapas:

- Analisar o resultado da avaliação anual de fornecedores (feedback).
- Avaliar a nova estratégia de contratação do Cliente.
- Discutir sobre orçamento (potencial).
- Avaliar grau de capacitação da Equipe.
- Avaliar nível de qualidade das entregas.
- Avaliar o nível de satisfação do Cliente.

2. Análise da Situação Atual

2.1. Avaliação Anual de Fornecedor (*)

Este é um processo que visa avaliar diferentes critérios de prestação de serviço. A avaliação é conduzida pela área de Suprimentos, que entrevista os contratantes para avaliar o nível de satisfação em relação às entregas dos fornecedores, ranqueando-os de acordo com a pontuação alcançada.

O objetivo desta iniciativa é monitorar os Fornecedores de TI para que ofereçam qualidade contínua nos serviços prestados.

A avaliação é realizada com base em 5 atributos:

- Qualidade
- Flexibilidade Comercial
- Vantagem Competitiva
- Gestão
- Sustentabilidade

Com base na pontuação alcançada, cada fornecedor é classificado com Ouro, Prata, Bronze e outros.

Os fornecedores mais bem ranqueados possuem vantagens durante as negociações e aqueles com as menores notas podem perder o direito de continuar atuando como parceiro, abrindo espaço para novos fornecedores entrantes.

A seguir tem-se o quadro com a classificação alcançada pela nossa empresa no último período avaliado. Cada atributo possui uma ponderação de peso de acordo com a importância na avaliação do Cliente.

ATRIBUTOS AVALIADOS	PONTUAÇÃO TOTAL	PONTUAÇÃO OBTIDA
Qualidade do projeto	34	26,2
Comercial	20	16,0
Vantagem competitiva	20	15,4
Gestão	20	20
Sustentabilidade	6	5,93
		83,53
		BRONZE

(*) Fonte: Devolutiva de Suprimentos – Avaliação de Fornecedores

De acordo com a pontuação alcançada, nossa empresa foi classificada como Fornecedor Bronze.

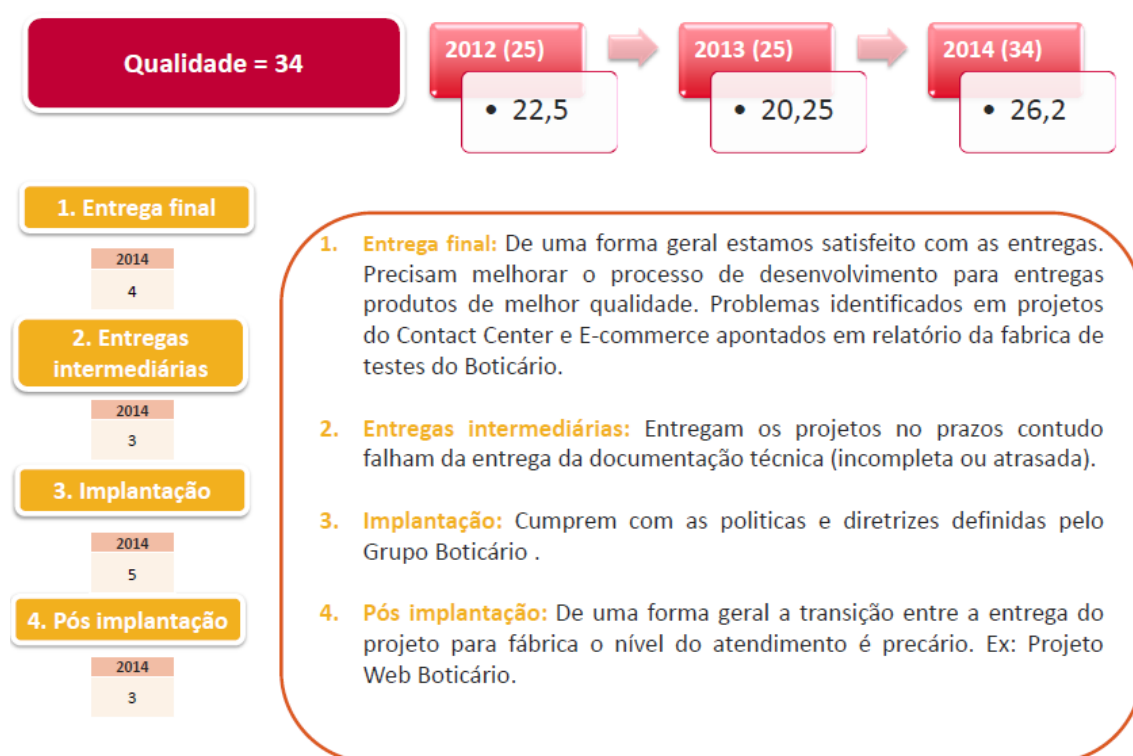
Classificação	Pontuação
Ouro	de 93 a 100
Prata	de 85 a 92,9
Bronze	de 60 a 84,9
Participante	menos de 60

A seguir a descrição de cada critério considerado nesta avaliação.

2.1.1. Qualidade

Neste tópico é analisado o nível da qualidade das entregas realizadas pelo Fornecedor. Entram nesta análise, dados referentes a produtos e serviços entregues, nível de erro encontrado durante testes, bem como problemas de atrasos e não conformidades.

O Quadro abaixo apresenta a classificação e o feedback dos contratantes.

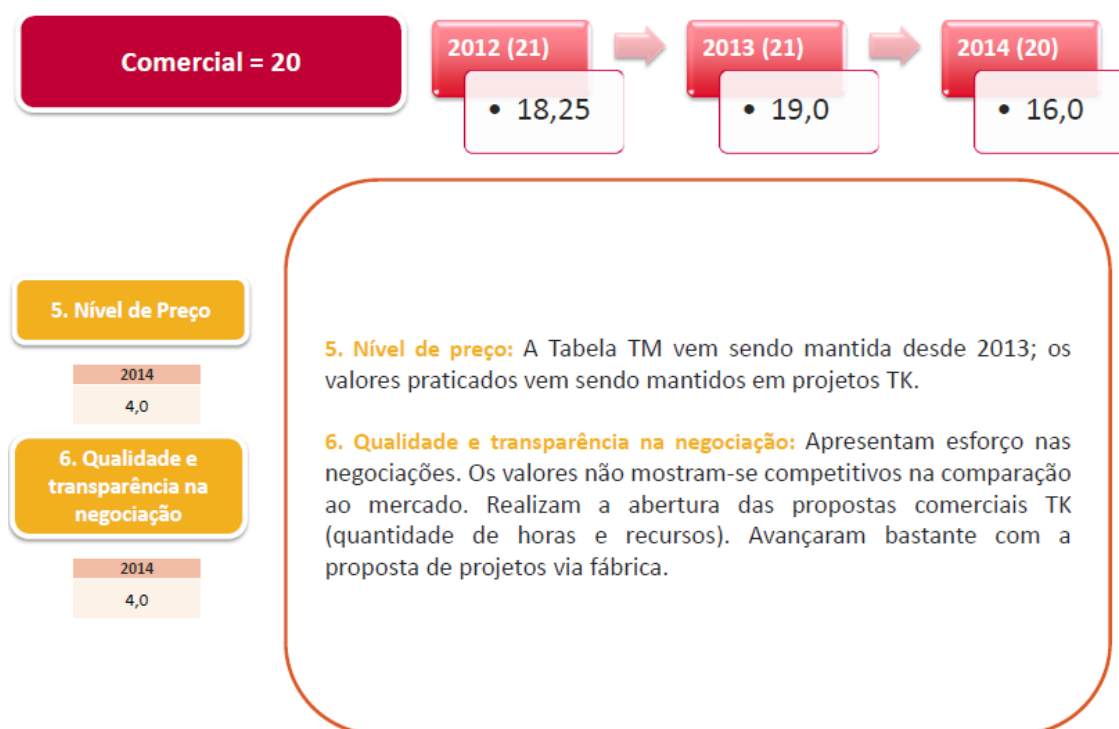


Podemos notar uma evolução na nota de 2014 em comparação com a média histórica. Contudo, há uma clara necessidade de melhorar o processo de documentação e transição dos projetos para a operação.

2.1.2. Comercial

Neste atributo são avaliados detalhes do relacionamento comercial, tais como, manutenção de preços, flexibilidade nas negociações e competitividade dos preços diante de concorrentes.

Os aspectos comerciais envolvidos numa negociação muitas vezes são determinantes para o sucesso do negócio.

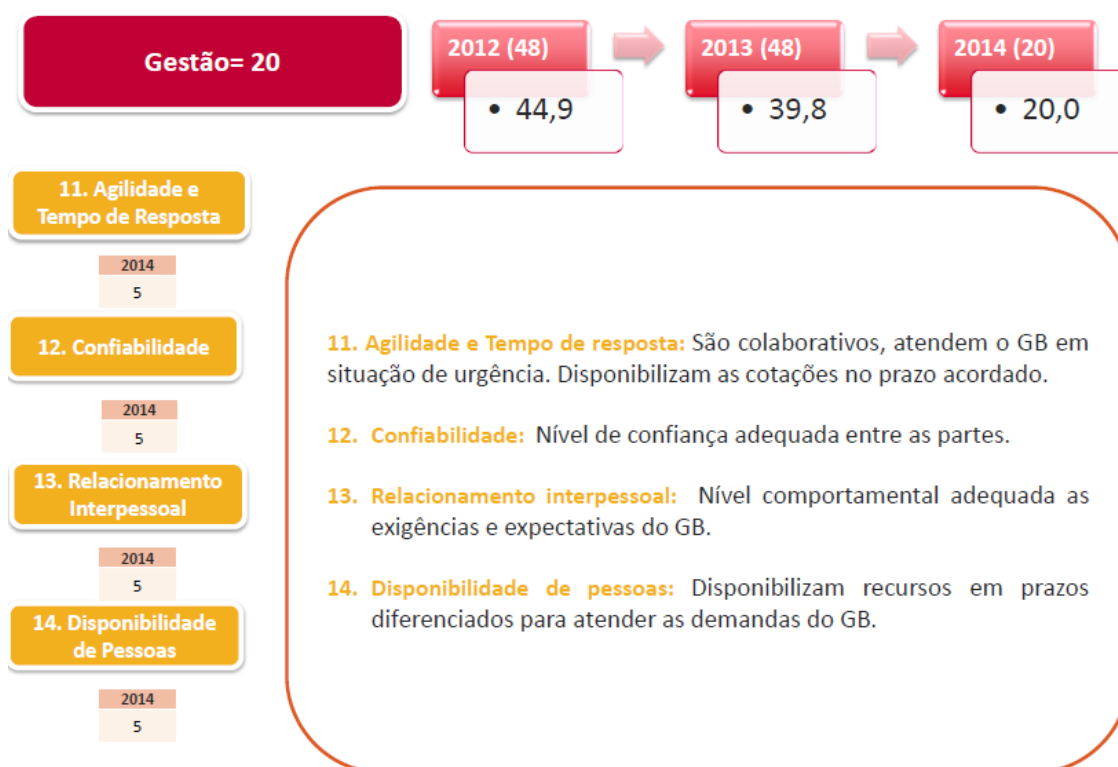


Com o aumento da concorrência, criou-se um novo patamar de preços e flexibilidade de negociação. Alguns concorrentes reduziram significativamente seus preços para entrar na conta. Com isto, nos vimos na necessidade de diversificar as negociações dos diferentes tipos de projetos.

Ainda percebemos a necessidade de buscar alternativas para otimização do trabalho e redução dos custos operacionais.

2.1.3. Gestão

Este tópico determina o nível de prontidão em atender às solicitações dos requisitantes, bem como a maturidade do relacionamento entre Cliente x Fornecedor.

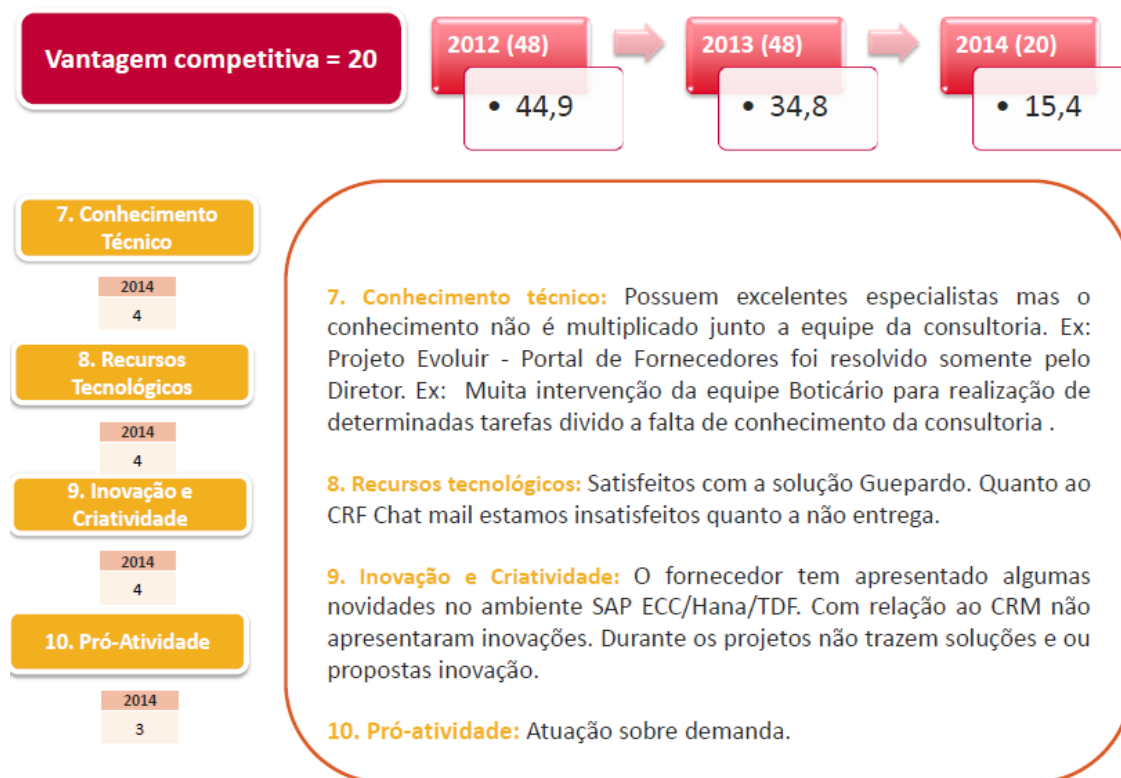


Podemos notar um claro reconhecimento do Cliente com relação aos esforços no atendimento das demandas. Como sempre houve um cuidado especial com este Cliente, há uma estrutura de gestão altamente engajada em prover um atendimento diferenciado.

São várias as situações em que o Cliente faz solicitações em cima da hora e com prazo de entrega extremamente agressivo. Temos nos desdobrado para manter o nível de atendimento, mesmo neste cenário de urgência.

2.1.4. Vantagem Competitiva

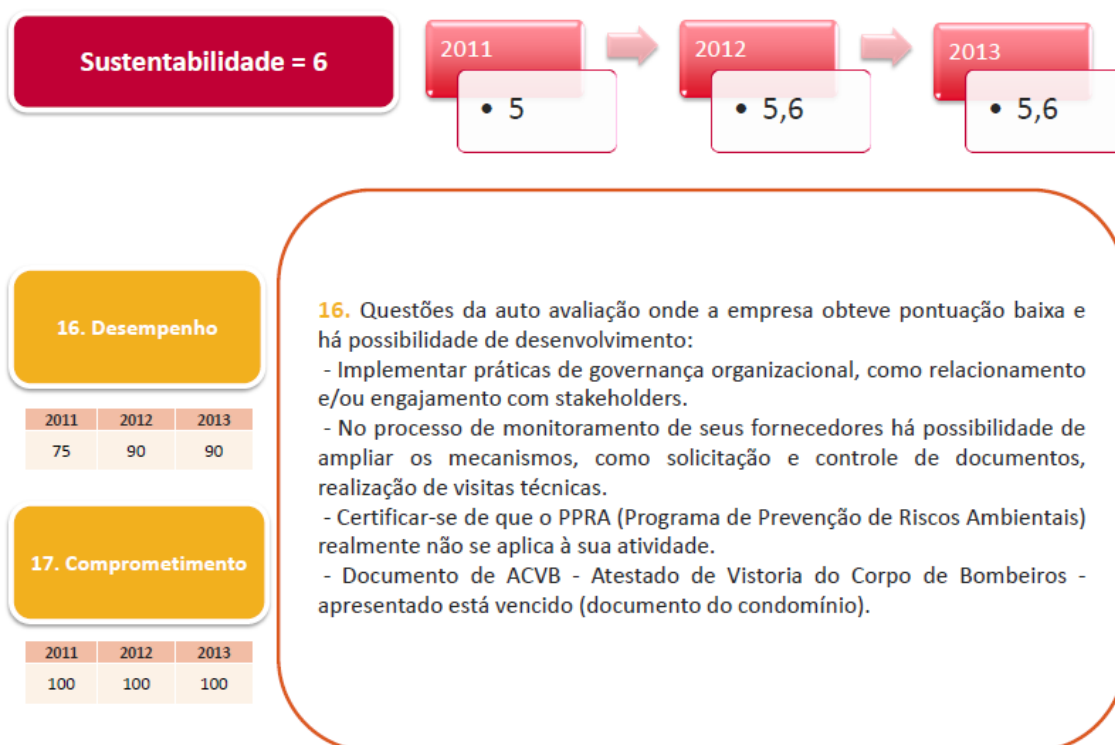
Na avaliação deste atributo são considerados os aspectos relacionados a construção e entrega das soluções. Para isto, a capacitação técnica do Time é fator principal para elevação da qualidade das entregas.



Apesar dos esforços para criar diferenciais competitivos, percebemos que ainda há oportunidade de melhorar a percepção de valor do Cliente.

2.1.5. Sustentabilidade

Fatores relacionados à responsabilidade ambiental e social também passaram a compor a avaliação dos fornecedores. Este tópico foi inserido ao processo de avaliação para nivelar o nível de engajamento dos Fornecedores junto às questões de sustentabilidade.



Através de um extenso processo de avaliação e apresentação de documentos, busca-se estimular o desenvolvimento de esforços relacionados à sustentabilidade na relação de organizacional.

2.2. Análise SWOT

A palavra SWOT vem da sigla em inglês das palavras Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) e dá nome a uma matriz que facilita a visualização destas quatro características.

Com base nos feedbacks levantados junto à Equipe e o resultado da avaliação de fornecedores, buscamos identificar e polarizar as forças e fraquezas, bem como das oportunidades e ameaças:



Aplicando esta metodologia de análise no cenário de atuação, podemos chegar em alguns direcionadores de nossas ações:

Pontos Fortes:

- Conhecimento do negócio do Cliente.
- Bom relacionamento com a alta gestão e credibilidade.

Fraquezas:

- Falta de ações voltadas às inovações tecnológicas.
- A política comercial deve ser revisada para aumentar a competitividade.

Ameaças:

- Redução do orçamento e conseqüentemente redução no volume de negócios (período de cortes).
- Aumento da concorrência.

Oportunidades:

- Explorar outras áreas de atuação.
- Antecipar às necessidades e apresentar novas soluções.
- Melhorar governança e gestão dos projetos (metodologia).

Com base na análise SWOT, concluímos que serão necessárias diferentes linhas de ação para atuar no cenário mapeado:

Ações Emergenciais

- Ações de curto prazo que precisam ser executadas com maior urgência para estancar as situações mais pontuais.

Melhoria Contínua

- Criação da cultura de melhoria contínua através da metodologia PDCA, que possa auxiliar num processo de monitoramento dos indicadores de qualidade.

Balance Scorecard

- Definição de indicadores para medir o desempenho do negócio de forma quantificável.

Ações Sugeridas ao Cliente:

- Compartilhar com o Cliente uma visão consultiva de ações que poderão melhorar o controle e produtividade da área de TI.

3. Plano de Ação

3.1. Ações Emergenciais

3.1.1. Organização

Mapeamento da equipe que atua nos diferentes níveis de relacionamento com o Cliente. Avaliação do nível de desgaste deste relacionamento, principalmente com relação às atividades mais operacionais.

Principais ações:

- Definição clara dos papéis e reponsabilidade de cada membro da Equipe alocado no Cliente.
- Alocação de Gerentes de Projeto dedicados por área de atuação e por tipo de projeto, buscando maior especialização dos gestores com relação ao negócio do Cliente.
- Revisão da Equipe de Consultores alocados, reciclando conhecimento com a otimização dos perfis.
- Implementação do Controle das Demandas: Painel de Projetos com lista das Iniciativas X Recursos – maior visibilidade do atendimento.
- Criação do “Manual do Consultor” para divulgar as regras de conduta / postura para trabalho no ambiente do Cliente.
- Criar plano de feedbacks regulares e ao término de cada projeto. Desta forma, as ações de correção ficam mais assertivas.

3.1.2. Capacitação

Identificação das lacunas de conhecimento e a preparação de um plano de treinamento com foco na criação de especialidades que estejam alinhadas com o negócio do Cliente.

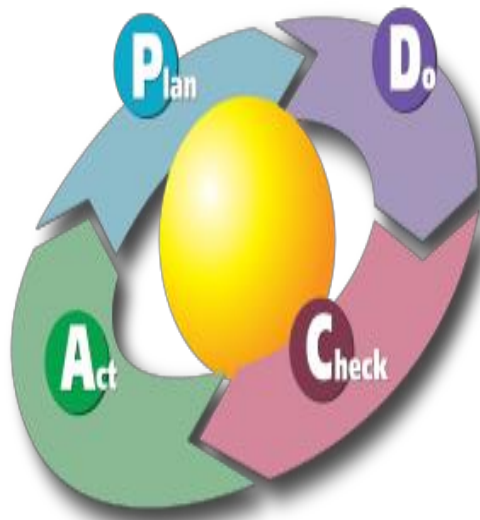
Treinamentos realizados ou em execução:

- Gerenciamento de Projetos
- Solution Manager
- eWM
- Funcional APO
- ABAP para Funcionais
- Localização Brasil
- Preparatório para Certificação
- Desenvolvimento em iOS
- Hana (Plataforma de desenv. e BW)
- Run SAP

- **Treinamentos Planejados:**
 - Mapeamento de Processos
 - BP – Especificação Funcional
 - BP – Desenvolvimento
 - Solution Manager
 - PMI
 - GP SAP (C_PM_70 SAP)
 - ITIL
 - Gestão de Pessoas
 - Liderança
 - Comportamentais

3.2. Melhoria Contínua – PDCA

Após atuar nas ações mais emergenciais e de curto prazo, é importante traçar uma estratégia de médio e longo prazo. O PDCA é uma boa alternativa para apoiar nesta etapa do trabalho, pois é uma importante ferramenta para controle e melhoria contínua de processos e produtos:



Etapas do processo de PDCA:

- **Planejamento (Plan):** melhorar visibilidade da demanda.
- **Execução (Do):** foco na otimização e qualidade da entrega.
- **Controle (Check):** análise planejado x realizado, processo de auditoria.
- **Qualidade (Act):** ações de melhoria de qualidade e eficiência nas entregas.

3.2.1. Planejamento

Principais ações realizadas com foco no mapeamento da demanda e preparação do plano de ação:

- Envolver os Consultores mais experientes na análise dos requisitos e refinamento das propostas técnicas.
- Criar etapa de validação do cronograma pelo Escritório de Projetos – PMO (Auditoria).
- Melhorar processo de preparação do Gerente de Projeto antes do início das atividades.
- Realizar reunião semanal de planejamento das demandas (PCP) para analisar eventuais conflitos entre os projetos e atuar preventivamente na otimização dos recursos.
- Realizar reuniões regulares com Gestores do Cliente para melhorar o relacionamento e alavancar novas oportunidades.

3.2.2. Execução

Principais ações realizadas com foco em entregas cada vez mais assertivas:

- Nomear os Gerente de Projeto especialistas por área de negócio e tipo de projeto. Isto dará mais precisão nas decisões e condução do Time.
- Implementar as reuniões de status semanal para alinhamento entre todos os membros dos projetos.
- Alocar Equipe multidisciplinar, com mix de perfil e senioridade, com apoio dos Especialistas nas demandas mais críticas.

- Ações rápidas e pontuais (“Ver e agir”) para as situações mapeadas no relatório de status dos projetos (on the job).
- Adequar a agenda de capacitação da Equipe com base nas necessidades do Cliente.

3.2.3. Controle

Principais ações realizadas para avaliar a aderência da entrega com o planejado e monitorar periodicamente os resultados:

- Retomar as reuniões de status com stakeholders do Cliente.
- Realizar reuniões regulares entre os Gerente de Projetos e PMO, para monitorar os passos de gestão.
- Implementar processo de auditoria dos projetos, com objetivo de avaliar nível de aderência ao uso da metodologia.
- Definir metas mais claras de bonificação para o cumprimento da metodologia. Estas metas devem representar impacto no ganho do Gerente de Projeto e Equipe.
- Definir de metas mais claras para avaliar a satisfação do Cliente e Equipe. Estas metas também devem ser consideradas para avaliação da performance do Gerente de Projeto.

3.2.4. Qualidade

Principais ações realizadas para avaliar a qualidade da entrega e identificar ajustes necessários de melhoria contínua:

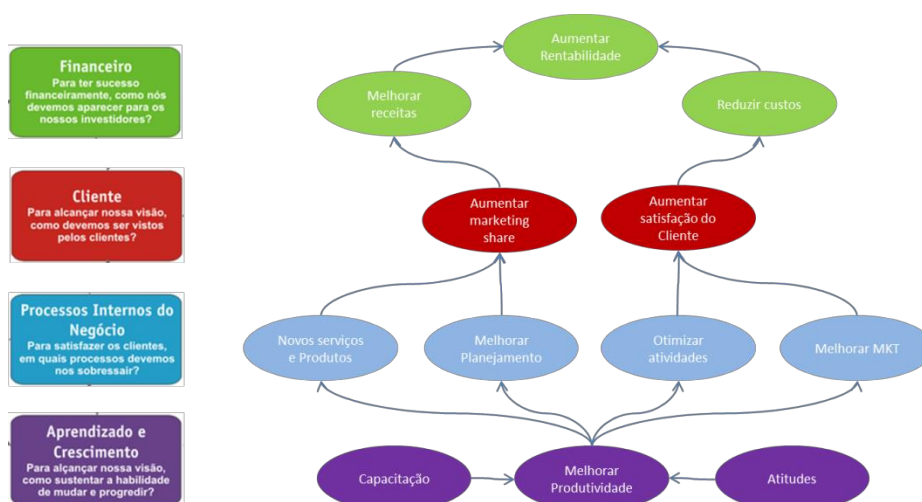
- Realizar QA regulares com especialistas de cada área de atuação (Ex: SD, MM, WM, CO e PI).
- Agendar avaliação semanal do Solution Team (Arquitetos de Solução) com visitas aos projetos que precisam de maior apoio em decisões críticas.
- Passar a utilizar a análise de qualidade dos desenvolvimentos (Ex: Code Inspector).
- Maior atuação junto às áreas de negócio para melhorar o entendimento das necessidades.
- Implementar reuniões regulares entre as Equipes de diferentes frentes de trabalho com objetivo de fortalecer a padronização e integração e buscar otimização entre as atividades realizadas.

3.3. Balanced Scorecard

O uso do Balanced Scorecard nesta análise tem como objetivo ajudar no alinhamento da estratégia da empresa com as ações operacionais já mapeadas. Desta forma conseguimos definir ações que visam resolver problemas mais aparentes e também dedicar energia que atenda ao direcionamento da alta gestão.



A tradução da estratégia deve ser refletida por um conjunto de iniciativas e indicadores com objetivo de melhorar execução de ações relacionadas com as metas a serem perseguidas. Com isto, segue uma análise da ótica das 4 perspectivas do Balanced Scorecard:



3.4. Ações Sugeridas ao Cliente

Além das ações mapeadas através das metodologias do “ver e agir”, SWOT e PDCA, que estão diretamente relacionadas aos ajustes internos que nossa Empresa precisa realizar para melhorar o nível de serviço, também identificamos algumas ações que o próprio Cliente pode implementar para contribuir com o resultado final ao seu negócio.

Estas ações foram mapeadas através das várias interações entre nossos Especialistas em diferentes áreas de atuação e em diferentes momentos. Elas foram consolidadas de uma forma que possam ser analisadas e implementadas pelo Cliente.

Principais Ações mapeadas pelos Especialistas:

Estrutura da Equipe

- Separar Equipe de Incidentes e Projetos. Atualmente há muito retrabalho e confusão no papel e responsabilidade de cada envolvido.
- Especificar melhor o papel do PMO frente aos Projetos.
- Buscar maior integração entre as Equipes de Processos e Sistemas.

Gestão das Demandas

- Implementar Portfólio de Projetos, para priorizar as demandas mais relevantes para a empresa.
- Planejar demandas entre as diferentes áreas (definir horizonte fixo).
- Calcular o retorno das iniciativas (ROI).
- Criar Comitê de aprovação / priorização das demandas (TI e Negócio).

Padronização

- Padronizar os documentos e ferramentas para gestão das demandas e Projetos.
- Buscar alinhamento entre as diferentes áreas da TI para definir os padrões entre todos.
- Ser mais crítico quanto às soluções propostas pelas áreas de negócio: nível de automatização exigido onera as soluções e deixa o ambiente complexo (avaliar os benefícios de forma corporativa).

Ambiente de Integração

- Estabelecer uma plataforma oficial de integração entre os vários sistemas (ambiente de interfaces está muito complexo e com fragilidades).
- Criar a função de Arquiteto de Interfaces (Integrador).
- Evitar que Consultores e Analistas definam a solução (têm que passar a necessidade ao Arquiteto).
- Efetuar monitoramento preventivo.

Controle Acesso

- Criar logins nominais (para Fornecedores) – ambientes DEV e QA.
- Estabelecer maior gestão sobre os acessos (Criação, expiração e bloqueio).

Gestão de Mudanças

- Definir ferramenta para controlar as mudanças (Ex: CHARM).
- Criar a função de QA das mudanças (técnico que avalia dependências, controle a fila de transporte, direcione requests paradas, etc).

4. Conclusão

Buscamos descrever ao longo deste trabalho uma série de ações com impacto de curto, médio e longo prazo com base em metodologias e ferramentas ensinadas no MBA de Gestão Estratégica.

Entendemos que estas ações são fundamentais para a renovar e fortalecer a parceria com nosso principal Cliente. Também são importantes para que haja uma reação diante às ameaças de outros fornecedores e ajudem numa melhora efetiva das entregas.

Contudo, entendemos que os efeitos da concorrência são fatores que não poderemos conter, ao contrário, devemos buscar diferenciais para proteger e aumentar nossa posição junto ao Cliente e ao mercado.

Apesar de trazer um efeito de redução nos negócios, o que não tem nada de positivo para os resultados da empresa, esta situação nos fez sair da zona de conforto e buscar novas maneiras de diferenciar nossos produtos e serviços.

O mercado não perdoa quem não se renova ou se adapta às mudanças. As inovações de hoje serão commodities de amanhã. Por isso, devemos capitalizar a pressão da concorrência numa forma de se reinventar a cada dia.

Como este trabalho foi baseado em uma situação real, fica a expectativa de que as ações mapeadas possam ser implementadas e o volume de negócio com este Cliente volte a aumentar.

5. Referências

- Relatório final da Avaliação de Fornecedores
- <http://www.portal-administracao.com>
- <http://canaldoempreendedor.com.br/empreendedorismo-franquias/pesquisa-mostra-um-resumo-do-que-realmente-importa-para-o-cliente/>
- COSTA, E. A. Gestão Estratégica. Saraiva, 2004
- CAMPOS, J. O Cenário Balanceado: Painel de Indicadores. Aquariana, 1998.
- KAPLAN, R. e NORTON, D. P. Organização orientada para a estratégia. Campus, 2000.
- KAPLAN, R. e NORTON, D. P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. Campus, 1997.
- Wikipédia