

1 – INTRODUÇÃO

São comumente relatados os esforços de qualidade e de marketing de empresas mundialmente conhecidas e que buscam aumentar sua competitividade mercadológica. A competitividade de uma empresa está diretamente ligada à sua forma de atender às necessidades e expectativas dos seus clientes, mas as necessidades dos clientes não são estáticas. Não há uma lista que defina permanentemente as suas necessidades. Assim sendo, estariam as atividades de marketing e qualidade sendo trabalhadas de forma a produzir os melhores resultados? A comunicação com os clientes é a forma mais usada para descobrir suas necessidades, mas como podem ser gerenciadas as atividades de marketing e qualidade de modo que atendam e superem as expectativas dos clientes e da organização?

Sabe-se que o principal fator de competitividade das organizações é o atendimento das necessidades dos seus clientes, sem do este um aspecto complexo de determinação das organizações que buscam pela melhoria continua e aumento da competitividade.

Além disso, a busca pelo atendimento das necessidades dos clientes, que são cada vez mais exigentes, torna as organizações mais eficazes e aptas a competir com mercados globais, através da melhoria da qualidade intrínseca de seus produtos, a redução dos custos e agregação de valor para seus clientes internos e externos.

Todos esses fatores levam as diversas cadeias produtivas a buscarem por melhorias em seus processos internos e conseqüentemente ao desenvolvimento do mercado em que elas atuam.

A não disseminação correta das necessidades e desejos dos clientes por toda a empresa, ou seja, através de todos os seus processos, podem acarretar perdas e desperdícios que certamente comprometerão a competitividade e o sucesso organizacional. Por outro lado, quais ganhos podem ser alcançados através da união desses esforços, de forma sistêmica e otimizada?

Assim, a questão principal deste trabalho é: Como inserir as atividades de marketing, juntamente com as atividades de qualidade e vice-versa, de forma a obter a máxima sinergia entre as duas e maximizar o foco no cliente?

Inicialmente, através de um levantamento teórico, é demonstrada a importância da atuação de cada uma das áreas separadamente e quais informações são fundamentais para o melhor desempenho de cada uma delas. Alguns casos são utilizados para exemplificar a importância de se estabelecer uma sistemática que amplie e aumente a eficácia no atendimento às necessidades do mercado.

Em seguida, é apresentado o caso da empresa CNH, onde suas funções de qualidade e marketing são apresentadas e suas interfaces são relacionadas. Também é apresentada uma conclusão através da realização de uma pesquisa feita com profissionais da empresa, ligados às áreas de marketing e qualidade.

2 – OBJETIVOS

2.1 – Objetivo Geral

O trabalho tem como objetivo identificar as principais atividades de marketing e qualidade que propiciam efetivamente a valorização do produto ou serviço, de forma percebida e reconhecida pelos clientes. E também, demonstrar a eficácia das pesquisas de mercado e outras atividades praticadas pelo marketing que, se paliçadas adequadamente à qualidade do produto e processo, irão gerar resultados mensuráveis para a organização.

Para finalizar, evidenciar técnicas e práticas utilizadas por uma grande empresa para nortear as atividades das áreas de marketing e qualidade, de forma a manter a sua orientação para o mercado.

2.2 – Objetivos Específicos

1- Determinar a amplitude e a profundidade das atividades de marketing dentro da organização, no que diz respeito à agregação de valores para o produto, para o cliente final e conseqüentemente para a empresa.

2- Definir ações integradas entre as áreas de marketing e qualidade, com orientação voltada para os clientes e conforme seu grau de eficácia.

3- Demonstrar a importância estratégica como fator de competitividade para as empresas de se promover a integração entre as áreas de qualidade e marketing para que se possa obter um melhor aproveitamento dos esforços para o atendimento aos clientes e consumidores, através do aumento da sua satisfação.

3 – REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 – Algumas Definições importantes

3.1.1 - Marketing

Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros.

Marketing começa com necessidades e desejos humanos.

É importante distinguir entre necessidades, desejos e demandas. Necessidade humana é um estado de privação de alguma satisfação básica. As pessoas exigem alimento, roupa, abrigo segurança, sentimento de posse e auto-estima. Essas necessidades não são criadas pela sociedade ou empresas.

Desejos são carências por satisfações específicas para atender às necessidades.

Demandas são desejos por produtos específicos, respaldados pela habilidade e disposição de comprá-los. Desejos se tornam demandas quando apoiados por poder de compra.

3.1.2 - Mercado

O conceito de troca leva ao conceito de mercado.

Um mercado consiste de todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo.

Assim, o tamanho do mercado depende do número de pessoas que mostram a necessidade ou desejo, têm recursos que interessam a outros e estão dispostas e em condições de oferecer esses recursos em troca do que desejam.

Os economistas usam o termo mercado para se referirem a um grupo de compradores e vendedores que transacionam em torno de um produto ou classe de produtos.

3.1.3 - Administração de marketing

A administração de marketing ocorre quando pelo menos uma parte de uma troca potencial reflete sobre os meios de atingir as respostas desejadas de outras partes.

Administração de Marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. (Kotler, 1998)

3.1.4 - O significado de qualidade

Chegar a um acordo sobre o que se entende por qualidade não é simples. Para os gerentes, nenhuma definição é realmente precisa, mas uma dessas definições obteve larga aceitação: qualidade é a adequação ao uso.

Essa definição fornece um rótulo, curto e compreensível, mas não fornece profundidade. (Juran, 1990)

A definição da “American Society for Quality Control” é:

Qualidade é a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço que proporcionam a satisfação de necessidades declaradas e implícitas.

A qualidade de um produto ou serviço é medida pela satisfação total do consumidor. Não se pode confundir qualidade com luxo: um automóvel luxuoso pode ser de péssima qualidade e um simples pode ter ótima qualidade. O conceito de qualidade está sempre num equilíbrio entre os fatores: qualidade intrínseca do produto ou serviço, custo e atendimento (quantidade certa, local certo, hora certa). Não basta satisfazer a somente um destes fatores. (Kotler, 1998)

A qualidade de um produto ou serviço está diretamente ligada à satisfação total do consumidor e a satisfação total do consumidor é a base de sustentação da sobrevivência da empresa. Esta satisfação total é buscada dentro do Controle de Qualidade por toda Empresa, tanto de forma defensiva (eliminando os fatores que desagradam o consumidor através da retroalimentação das informações de mercado), como de forma ofensiva (buscando antecipar as necessidades do consumidor e incorporando estes fatores no produto ou serviço). (Campos, 1989)

3.1.5 - Satisfação com o produto e satisfação do cliente

Atinge-se a satisfação com o produto quando as características do produto respondem às necessidades do cliente. Geralmente é um sinônimo de satisfação do cliente. A satisfação com o produto é um estímulo à vendabilidade do produto. O principal impacto reside no faturamento das vendas.

Satisfação com o produto e insatisfação com o produto não são opostos. A satisfação com o produto origina-se nas características do produto e a razão pela qual os fregueses compram o produto. Insatisfação com o produto origina-se nas não-conformidades e é a razão pela qual os clientes reclamam. Existem muitos produtos que dão pouca ou nenhuma insatisfação; os produtos fazem o

que o fornecedor disse que eles fariam. Mesmo assim os produtos não são vendáveis porque produtos concorrentes fornecem mais satisfação com o produto. (Juran, 1990)

3.2 - Criação da Satisfação do Consumidor Através de Qualidade, Serviço e Valor

As empresas atuais estão enfrentando um nível de concorrência cada vez mais acirrado. A adoção de uma filosofia voltada para marketing, ao invés de para o produto e vendas, poderá determinar uma vitória sobre os concorrentes. A resposta está em fazer um melhor trabalho no atendimento e satisfação das necessidades dos consumidores. Apenas empresas centradas nos consumidores são adeptas em criar consumidores, não apenas em criar produtos.

Muitas empresas acham que o trabalho do departamento de marketing/vendas é encontrar consumidores. Se esse departamento não conseguir isso, a empresa chega à conclusão que seu pessoal de marketing não é muito bom. O melhor departamento de marketing do mundo não pode vender produtos mal fabricados ou que não atendem às necessidades de alguém. O departamento de marketing não pode ser eficaz apenas em empresas em que os vários departamentos e funcionários planejaram e implementaram um sistema de entrega de valor ao consumidor competitivamente superior.

Peter Drucker observou que a primeira tarefa de empresa é “criar consumidores”. Mas nos dias de hoje, os consumidores enfrentam vasta variedade de produtos, marcas, preços e fornecedores. Como eles fazem suas escolhas?

Acredita-se que os consumidores estimam qual oferta entregará o maior valor. Sua satisfação e probabilidade de recompra depende dessa expectativa de valor ser ou não superada.

Valor para o consumidor é a diferença entre o valor total esperado e o custo total do consumidor. Valor total para o consumidor é o conjunto de benefícios esperados por determinado produto, ou serviço. Custo total do consumidor é o conjunto de custos esperados na avaliação, obtenção e uso do produto ou serviço.

3.2.1 - Satisfação do consumidor

A satisfação pós-compra do comprador depende do desempenho da oferta em relação às expectativas do comprador.

Satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa. Como esta definição deixa claro, a satisfação é função do desempenho percebido e das expectativas. Se o desempenho ficar longe das expectativas, o consumidor estará insatisfeito. As expectativas são influenciadas pela experiência anterior de compra, recomendações de amigos, e colegas e informações e promessas das empresas das empresas e dos concorrentes. Se as empresas criarem expectativas muito altas, é provável que o comprador fique desapontado. Algumas das empresas mais bem-sucedidas de hoje estão aumentando as expectativas dos consumidores e melhorando suas condições de atendimento. Essas empresas são orientadas pela satisfação total do consumidor.

3.2.2 - Levantamento dos níveis de satisfação dos consumidores

Estudos mostram que enquanto os consumidores ficam insatisfeitos com uma em quatro compras, menos de 5% deles reclamarão. A maioria dos consumidores comprará menos ou mudará de fornecedor em vez de reclamar. Contudo, as empresas não podem usar os níveis de reclamação como uma medida de satisfação do consumidor. As empresas responsivas obtêm mensuração direta da satisfação do consumidor ao conduzir levantamentos periódicos. Enviam questionários ou fazem ligações telefônicas a uma amostra aleatória de consumidores recentes e perguntam se estavam muito satisfeitos, satisfeitos, indiferentes, insatisfeitos ou muito insatisfeitos em relação a vários aspectos de desempenho da empresa.

Michael Porter propôs a cadeia de valor como uma ferramenta para identificar maneiras de criar valor para o consumidor. Qualquer empresa representa um conjunto de atividades desempenhadas para planejar produzir, vender, entregar e dar suporte a seus produtos. A cadeia de valor identifica nove atividades estrategicamente relevantes que criam valor e custo em um negócio específico. Essas nove atividades consistem de cinco atividades primárias e quatro atividades secundárias. As atividades primárias representam a seqüência de entrega de materiais da empresa (logística interna), sua transformação em produtos finais (produção), sua entrega (logística externa), seu marketing (marketing e vendas) e os serviços decorrentes. As atividades de apoio – aquisição, desenvolvimento tecnológico administração de recursos humanos e infra-estrutura da empresa não se restringem apenas a departamentos especializados.

O sucesso da empresa depende não apenas do desempenho individual de cada departamento, mas também de como as várias atividades departamentais são coordenadas. Cada departamento pode

construir paredes que prejudiquem a qualidade dos serviços aos clientes. Além de melhorar suas relações com seus parceiros na rede de suprimento, muitas empresas têm intenção de desenvolver relações e lealdade mais fortes junto a seus consumidores finais. No passado, achavam que os consumidores estavam garantidos. Não havia muitas fontes alternativas de suprimentos, todos os fornecedores prestavam serviços igualmente deficientes ou o mercado crescia tão rápido que as empresas não se preocupavam em satisfazer plenamente seus consumidores. É claro que a situação mudou.

As empresas atuais precisam prestar muita atenção a sua taxa de consumidores perdidos e tomar providências para reduzi-la. A empresa deve distinguir as causas que levaram os consumidores a abandoná-la e identificar aquelas que podem ser mais bem administradas. Muito pode se feito com aqueles que deixam a empresa em função de maus serviços, produtos de má qualidade, preços altos e assim por diante.

Estima-se que o custo de atrair novos consumidores é cinco vezes o custo de mantê-lo satisfeito. É necessário muito esforço para induzir consumidores satisfeitos a abandonar seu fornecedor atual. (Kotler, 1998)

3.3 - A empresa CNH

Nosso elemento de estudo será o caso da empresa CNH Latin América Ltda., e faremos aqui algumas breves considerações sobre a estrutura de marketing dessa organização. Informações mais completas serão apresentadas no capítulo 5.

A empresa CNH oferece valor a seus clientes através de produtos de marcas reconhecidas: “Case” e “New Holland”, que podem ser avaliadas através de indicadores como a “disponibilidade de máquina” ou “índice de quebras”. Além disso, também busca promover atendimento de pós-vendas com respostas rápidas e precisas.

A estratégia de diferenciação dos produtos da CNH é puramente de cunho tecnológico. A CNH busca oferecer equipamentos mais sofisticados e que atendam as necessidades dos compradores e usuários e que resultarão em maiores ganhos de produtividade.

3.4 - Como Gerenciar para a Qualidade

No nível da alta gerência, a parte mais importante de como pensar a respeito da qualidade são os processos gerenciais a serem usados. Para se compreender esses processos os altos gerentes

descobriram ser útil recorrer a uma analogia: estudar primeiro como conduziam o gerenciamento financeiro. Essa resposta é óbvia. O gerenciamento financeiro é executado com o uso de três processos gerenciais:

1 - Planejamento financeiro

Esse planejamento baseia-se na preparação do orçamento financeiro anual. Por sua vez, essa preparação envolve um processo global por toda a empresa que começa definindo quais ações devem ser feitas no ano por vir. Traduzem-se essas ações por equivalentes financeiros. Essa tradução permite um resumo e uma análise para determinar as conseqüências financeiras de se executar todas aquelas ações. Após revisões, o resultado final estabelece as metas financeiras para a empresa e suas várias divisões e departamentos.

2 - Controle financeiro

Esse processo bem conhecido é usado para ajudar os gerentes a alcançar as metas financeiras estabelecidas. O processo consiste em avaliar o desempenho financeiro real; compará-lo com as metas financeiras; e agir em função da diferença, a variância do “contabilista”. Existem numerosos subprocessos de controle financeiro, tais como controle de custos, controle de despesas e controle de estoques.

3 - Melhoramento financeiro.

Esse processo ocorre sob várias formas: Projetos de redução de custo; compra de novas instalações para melhorar a produtividade; tornar mais rápido o processo de faturamento; desenvolvimento de novos produtos para aumentar as vendas; e a aquisição de outras empresas.

A Trilogia Juran.

O gerenciamento para a qualidade é feito pelo uso dos mesmos três processos gerenciais de planejamento, controle e melhoramento:

1 - Planejamento da qualidade

É a atividade de desenvolver produtos e processos necessários para atender às necessidades dos clientes. Envolve uma série de etapas universais, basicamente como se segue:

- Determinar quem são os clientes.
- Determinar quais são as necessidades dos clientes.

- Desenvolver características de produtos que respondam às necessidades dos clientes.
- Desenvolver processos que sejam capazes de produzir essas características de produto.
- Transferir os planos resultantes às forças operacionais

Ao usar essa definição, note que o planejamento da qualidade é necessário para vários produtos, não apenas bens e serviços, mas também muitos produtos internos, tais como pedidos de compras, faturas e relatórios. O planejamento da qualidade também é necessário para vários processos, muitos dos quais são processos administrativos internos, por exemplo, recrutamento de novos empregados, preparação de previsões de vendas e produção de faturas.

Existe uma inter-relação entre o planejamento da qualidade e o melhoramento da qualidade. Ela é bem caracterizada pelo apuro daquele gerente de fábula que estava imerso até a cintura no meio de jacarés. Por essa analogia, cada jacaré vivo é um projeto de melhoramento de qualidade potencial.

2 - Controle da qualidade

Consiste nos seguintes passos:

- Avaliar o desempenho da qualidade real.
- Comparar o desempenho real com as metas de qualidade.
- Atuar nas diferenças.

O conceito de controle é de “manter o status quo”: manter o processo planejado em seu estado planejado de modo que ele continue capaz de atingir as metas operacionais.

Um processo que é projetado para ser capaz de atingir metas operacionais não permanece dessa maneira. Todo tipo de acontecimento pode intervir para prejudicar a habilidade do processo em atingir as metas. O principal propósito do controle é o de minimizar esse prejuízo, tanto pela ação imediata de restituir o status quo ou, melhor ainda, evitando que o prejuízo aconteça.

3. Melhoramento da qualidade

Esse processo é a maneira de elevar o desempenho da qualidade a níveis inéditos (inovação). A metodologia consiste de uma série de etapas universais:

- Estabelecer a infra-estrutura necessária para assegurar um melhoramento da qualidade anual.
- Identificar as necessidades específicas para melhoramento – os projetos de melhoramento.

– Para cada projeto estabelecer uma equipe de projeto que tenha claramente a responsabilidade de fazer com que o projeto seja bem-sucedido.

– Fornecer recursos, motivação e treinamento necessário às equipes para:

Diagnosticar as causas

Estimular o estabelecimento de uma solução

Estabelecer controles para manter os ganhos

Da maneira como é usado aqui, o melhoramento significa a criação organizada de mudanças benéficas; a obtenção de níveis inéditos de desempenho. Um sinônimo é inovação.

Todos os melhoramentos de qualidade acontecem através de projeto a projeto e de nenhuma outra maneira. Define-se um projeto como um problema programado a ser resolvido e o primeiro passo na mobilização coletiva para os projetos é o estabelecimento de um conselho da qualidade. (Juran, 1990)

3.5 - Implementação da Qualidade Total em Marketing

Os executivos atuais vêem a tarefa de melhorar a qualidade dos produtos e serviços como sua principal prioridade. O sucesso de muitas empresas japonesas é atribuído à qualidade excepcional de seus produtos. A maioria dos consumidores não mais aceitará ou tolerará desempenho de qualidade média. Se as empresas desejarem permanecer competindo, não se limitando apenas a serem rentáveis, não terão escolha a não ser adotar administração de qualidade total.

Administração de qualidade total é uma abordagem organizacional ampla para a melhoria contínua da qualidade de todos os seus processos, produtos e serviços.

Conforme John F. Welch Jr., presidente da GE: “Qualidade é nossa maior segurança na obtenção da fidelidade do consumidor, nossa defesa mais poderosa contra a concorrência estrangeira e o único caminho para crescimento e ganhos sustentados.”

O esforço para a produção de bens que sejam superiores nos mercados mundiais tem levado alguns países e grupos de países, a criar prêmios para agradecer as empresas que adotam as melhores práticas e melhorias de qualidade, como o prêmio Deming, no Japão, o prêmio Malcolm Baldrige nos Estados Unidos e o Prêmio Nacional da Qualidade no Brasil.

Há uma conexão direta entre qualidade de produto e serviço, satisfação do consumidor e rentabilidade da empresa. Maiores níveis de qualidade resultam em níveis elevados de satisfação do

consumidor, embora implicando em preços maiores e (freqüentemente) custos menores. Assim, estudos mostram a correlação existente de que os programas de melhoria da qualidade, normalmente, aumentaram a rentabilidade da empresa.

Podemos dizer que o vendedor entrega qualidade quando seu produto ou serviço atende ou excede as expectativas do consumidor. Uma empresa que satisfaz a maioria das necessidades de seus consumidores na maior parte do tempo é chamada empresa de qualidade.

É importante distinguir entre atendimento às exigências de qualidade e qualidade de desempenho (ou grau de qualidade).

Qualidade total é a chave para gerar valor e satisfação ao consumidor. Qualidade total é o trabalho de todos, da mesma forma que marketing é trabalho de todos. Essa idéia foi bem expressada por Daniel Beckham:

“As empresas que não aprenderam a linguagem de melhoria da qualidade, manufatura e produção se tornarão tão obsoletas quanto as carroças de tração animal. Os dias do marketing funcional já se foram. Não podemos mais nos dar ao luxo de pensar que somos pesquisadores de mercado. Publicitários, especialistas de marketing direto, estrategistas. Vamos assumir que nosso propósito é satisfazer os consumidores e isto significa forçar o conjunto de processos.”

Os gerentes de marketing têm duas responsabilidades em uma empresa centrada na qualidade.

Primeiro, devem participar da formulação de estratégias e políticas destinadas a ajudar a empresa a obter excelência em qualidade total. Segunda, devem praticar qualidade em marketing acompanhada de qualidade em produção. Cada atividade de marketing – pesquisa, treinamento de vendedores, propaganda, serviços ao consumidor e assim por diante, deve seguir padrões de desempenho elevados.

Os profissionais de marketing exercem vários papéis ao ajudar suas empresas a definir e entregar bens e serviços de alta qualidade aos consumidores-alvos. Primeiro, assumem grande responsabilidade para identificar, corretamente, as necessidades e exigências dos consumidores. Segundo, devem comunicar, adequadamente, as expectativas dos consumidores aos designers dos produtos. Terceiro, devem assegurar que os pedidos dos consumidores são corretamente atendidos e em tempo. Quarto, devem checar se os consumidores receberam instruções apropriadas, treinamento e assistência técnica no uso do produto. Quinto, devem ficar em contato com o consumidor após a venda para acompanhar seu nível de satisfação. Sexto, devem organizar e encaminhar as idéias dos consumidores para melhorar o produto e os serviços, aos departamentos

apropriados da empresa. Quando os profissionais de marketing fazem tudo isso, estão dando sua contribuição para a administração da qualidade total e para a satisfação dos consumidores.

Uma implicação da administração da qualidade total é que as pessoas envolvidas com marketing devem empregar tempo e esforço não apenas para melhorar suas atividades externas, mas também as internas. O profissional de marketing deve reclamar, como se fosse um consumidor, quando o produto ou serviço não estiver correto. Marketing deve ser o guardião do consumidor. Deve, constantemente, assegurar o padrão de “oferecer ao consumidor a melhor solução”.

3.5.1 - Busca de uma estratégia de qualidade total em marketing

Um crescente número de empresas tem designado um “vice-presidente (ou diretor) de qualidade” para assumir a direção dos esforços da administração da qualidade total. A administração da qualidade total exige reconhecimento das seguintes premissas sobre a melhoria da qualidade:

1- A qualidade deve ser percebida pelos consumidores.

O trabalho de qualidade deve começar com as necessidades dos consumidores e terminar com suas percepções. As melhorias de qualidade têm representatividade quando são percebidas pelos consumidores.

2- A qualidade deve ser refletida em todas as atividades da empresa, não apenas em seus produtos.

Leonard A. Morgan, da GE, disse: “Não estamos apenas preocupados com a qualidade do produto, mas com a qualidade de nossa propaganda, serviços, literatura técnica sobre o produto, entrega, apoio pós-venda e assim por diante”.

3- A qualidade exige compromisso total dos funcionários.

A qualidade pode ser entregue apenas por empresas nas quais todos os funcionários estejam comprometidos, motivados e treinados. As equipes de funcionários esforçam-se para satisfazer seus consumidores internos e externos.

4- A qualidade exige parceiros de alta qualidade.

A qualidade pode apenas ser entregue por empresas cujos parceiros de sua cadeia de valor estejam também comprometidos com ela. Contudo, a empresa orientada para a qualidade tem a responsabilidade de encontrar e de se aliar com fornecedores e distribuidores de alta qualidade.

5- A qualidade pode sempre ser melhorada.

As melhores empresas acreditam no kaizen, “melhoria contínua de tudo, envolvendo todas as pessoas”. A maneira mais fácil de melhorar a qualidade é comparar o desempenho da empresa em relação aos melhores concorrentes e esforçar-se para imitá-las ou “dar um salto” sobre as mesmas.

6- Às vezes, a melhoria da qualidade exige saltos quantitativos.

Embora a qualidade deva ser continuamente melhorada, ela exige que as empresas, às vezes, fixem um objetivo de melhoria em termos quantitativos. Frequentemente, as pequenas melhorias são obtidas através de trabalho mais árduo. Mas as grandes melhorias exigem soluções atualizadas e trabalho mais inteligente. Por exemplo, John Young, ex-presidente da Hewlett Packard, não exigiu uma redução de 10% nos defeitos; exigiu 100% e conseguiu.

7- A qualidade não custa mais.

Philip Crosby argumenta que a “qualidade é gratuita”. A antiga idéia era que atingir mais qualidade custava mais e retardava a produção. Entretanto, a qualidade é realmente melhorada ensinando-se a “fazer as coisas certas na primeira vez”. A qualidade não deve ser inspecionada; deve ser planejada. Quando as coisas são feitas certas na primeira vez, muitos custos são eliminados (como recuperação de materiais e consertos). A Motorola divulga que seu trabalho em relação à qualidade tem economizado cerca de um bilhão de dólares.

8- A qualidade é necessária, mas pode não ser suficiente.

Melhorar a qualidade da empresa é absolutamente necessário porque os compradores estão exigindo-a cada vez mais. Ao mesmo tempo, melhor qualidade não pode conferir uma vantagem vencedora, principalmente se os concorrentes aumentarem a qualidade mais ou menos no mesmo nível. Por exemplo, a Singapore Airlines desfrutou a reputação de ser a melhor linha aérea mundial. Entretanto, as linhas aéreas concorrentes têm, recentemente, obtido

maior participação do mercado de passageiros, reduzindo o hiato entre a qualidade de seus serviços e os da Singapore.

9- Uma movimentação para a qualidade não pode salvar um produto ruim.

A implantação de um programa de qualidade não pode compensar as deficiências de um produto. A Pontiac não pôde salvar seu carro Fiero, simplesmente adotando um programa de qualidade, uma vez que o carro não possuía motor para carros esportes. (Kotler, 1998)

3.5.2 - Pesquisa de mercado como fonte de indicação de projetos

É muito fácil não perceber a necessidade de pesquisa de mercado como fonte de indicação de projetos de melhoria. Clientes que encontram insatisfações como produto são freqüentemente sonoros e insistentes. Por outro lado, clientes que encontram características de produto que não sejam competitivas freqüentemente tornam-se não clientes silenciosamente.

Para conduzir a pesquisa é preciso que se identifiquem as questões às quais são necessárias respostas.

Podemos notar aqui que a obtenção de indicações a partir do campo pode exigir que se criem novas fontes de dados através de meios como compra de dados dos usuários e instalação de instrumentos de gravação.

Em outros casos ainda as indicações são o resultados de novas percepções. Um exemplo é a área das peças de reposição. As vendas das peças de reposição são tradicionalmente uma fonte de negócios lucrativos. Entretanto, cada uma dessas vendas significa que algum cliente encontrou uma falha de produto. Cada vez mais, as empresas que lucraram com as vendas de peças de reposição estão cobrindo que seus clientes procurem fornecedores cujos produtos não falham.

3.5.3 - O custo da má qualidade como auxílio à indicação de projeto

Da maneira como é usado aqui, custo da má qualidade é a soma de todos os custos que desapareceriam se não houvesse problemas de qualidade. Em todas as empresas, o sistema prevaiente de contabilidade de custos quantifica alguns, uma minoria desses custos. A maior parte está espalhada através de várias despesas gerais. O fato de o custo dos dados ser incompleto levou algumas pessoas a insistir que o sistema de contabilidade seja estendido para quantificar todo o

custo da má qualidade. Esses defensores alegam que a disponibilidade dessas figuras estimulará o melhoramento da qualidade assim como fornecerá a base para um quadro contínuo.

Muitas empresas, de fato, empreenderam uma extensão do sistema de contabilidade para quantificar os “custos da qualidade”. Muito freqüentemente esses programas implicaram em atrasos enlouquecedores devido ao tempo exigido para se definir as categorias de contabilidade, discutir as classificações e estabelecer o sistema de dados.

As figuras resultantes forneceram às empresas informações úteis para a indicação de projetos.

Entretanto, poucas empresas criaram a estrutura necessária para escolher projetos e atribuir responsabilidades. Conseqüentemente, o alargamento do sistema de contabilidade raramente levou a melhoramentos do sistema de qualidade.

Contrastando com isso, existem muitas empresas que fizeram grandes melhoramentos em qualidade sem um alargamento prévio do sistema de contabilidade. Elas conseguiram suas indicações de projetos a partir de outras fontes. (Juran, 1990)

3.5.4 - A importância da qualidade para a organização, segundo Akio Morita

Para as empresas japonesas, é muito mais importante ter uma fatia do mercado assegurada do que um lucro imediato. Se a compra de um novo equipamento vai sair muito cara, afetando os lucros de curto prazo, mas ajudando depois na recuperação de uma fatia de mercado, o dirigentes japoneses certamente vão votar pelo investimento a longo prazo.

Esta preocupação em construir voltados para o futuro, de forma a não perder a competitividade, foi a causa de um sério problema comercial em 1985. É que os fabricantes japoneses de semicondutores continuavam a investir em novas fábricas e equipamentos, numa época em que o mercado mundial declinava e as empresas americanas dispensavam pessoal e reduziam sua capacidade de produção.

Basicamente, os japoneses não estão interessados em derrotar os concorrentes por meio de uma jogada esperta. Um lendário samurai intelectual, expert em artes marciais, Miyamoto Musashi, certa vez escreveu um livro sobre estratégia de combate, e, quando a obra foi publicada em inglês, sob o título de “A Book of Five Rings” (Um Livro de Cinco Anéis), logo se tornou leitura obrigatória dos empresários estrangeiros, espécie de culto entre os estudiosos da cultura japonesa. É que, num dos seus capítulos, o livro revela os elementos chave, o segredo, para que os ocidentais ganhem a batalha comercial dos japoneses. Um dos livreiros de New Jersey chegou a anunciar o livro como “a resposta do Japão ao MBA de Harvard”.

Mas no fundo, a resposta ao MBA de Harvard não está num livro escrito por um antigo samurai. Essa resposta está nas prateleiras e nos showrooms das lojas do mundo inteiro: produtos de boa qualidade e em tal variedade que os consumidores possam satisfazer todos os seus desejos. Foi assim que os produtos japoneses conseguiram ocupar tanto espaço no mercado americano. E eu diria que a melhor forma de competir com os japoneses seria mediante um exame dos nossos produtos, os de maior sucesso principalmente e de um estudo de estilo, construção e conceitos inovadores. Nós não “invadimos” o mercado americano com às vezes somos acusados; apenas enviamos para lá os melhores produtos, reconhecidos por sua qualidade e preço. É bom lembrar que esses produtos foram sobreviventes da competição no mercado japonês.

Em Tóquio, o consumidor pode ver e experimentar, numa só loja, mais de duzentos modelos diferentes de headphones fabricados por dúzias de empresas. A variedade de modelos de televisão, gravadores e vídeo cassete, discos laser, toca discos laser, câmeras de vídeo, máquinas fotográficas, carros, caminhonetes, motocicletas, motonetas, computadores, printers, utilidades domésticas, roupas e equipamentos de comunicação, e a lista não termina nunca. É a maior do mundo. E pelo fato de os consumidores japoneses serem exigentes, não podemos vender nada que não seja de alta qualidade. O serviço dado depois da venda é assunto crucial para nós, fabricantes. Visitamos o consumidor em casa, e a empresa que falhar na produção, na entrega, e não oferecer bom serviço certamente vai perder clientes. Lembro de um empresário americano do ramo de cosméticos que ficou chocado ao saber que no Japão é comum um atacadista mandar entregar, por um boy, um simples batom a um lojista que, do outro lado da cidade, tem na sua frente o cliente esperando. Se ele, o atacadista, não fizer isso, perde negócios.

Hoje quase 70% dos consumidores japoneses vivem no corredor urbano, que vai de Tóquio, na ilha principal de Honshu, a Fukuoka, na ilha de Kyushi, ao sul. É fácil atingir estes consumidores, pois todos assistem aos mesmos canais de televisão e lêem os mesmos jornais. Difícil é satisfazer a essa gente. É justamente aí, nessa concorrência acirrada entre as empresas japonesas pelo dinheiro do consumidor que forjamos nossa agressividade para as batalhas no comércio internacional.

Desde o começo, lembro bem, Ibuka e eu decidimos que o nosso objetivo maior era a qualidade, acima de tudo. Quando entramos no mercado americano, foi com a certeza de que tínhamos pessoal de serviço habilitado para enfrentar qualquer problema; por isso cobrávamos caro para agüentar esses custos.

3.5.5 - A importância do relacionamento vendedor e comprador

O relacionamento entre um vendedor e um comprador raramente termina após a venda. Em uma grande e crescente proporção de transações, o relacionamento na verdade intensifica-se subsequente à venda. Isso torna o fator crítico na escolha do vendedor na próxima vez. Com interdependência crescente, cada vez mais o trabalho econômico do mundo é realizado através de relacionamentos de longo prazo entre vendedores e compradores. Não se trata apenas de conseguir um cliente e querer mantê-lo. É mais uma questão do que o comprador deseja. Este quer um vendedor que mantenha suas promessas, que seja capaz de fornecer com regularidade, que cumpra o que prometeu. Nestas condições, o sucesso em marketing traduz-se em um relacionamento inevitável. A interface transforma-se em interdependência. O comprador precisa estar assegurado desde o começo de que as duas partes viverão adequadamente durante o longo período em que a compra é transformada em entrega.

O vendedor e o comprador têm diferentes estruturas de capital, enfrentam diferentes condições competitivas e de custo, têm estruturas diferentes de incentivo e diferentes propósitos nos compromissos que assumiram um com o outro. O vendedor efetuou uma venda que, espera, diretamente proporcionará lucro. O comprador adquiriu uma ferramenta para produzir coisas que proporcionem lucro. Para o vendedor é o fim do processo; para o comprador é o início. (Morita, 1986)

3.6 - Necessidades dos Clientes

Os seres humanos precisam de coisas como alimento, abrigo e transporte. Para suprir essas necessidades, eles precisam comprar (ou alugar) comida, moradias e bicicletas. Portanto, desde o início, os fornecedores devem obter respostas para perguntas do tipo:

Qual benefício você espera conseguir deste produto?

Quais são as características que o levaram a comprar esse produto em vez do produto concorrente?

Conseguir respostas a essas perguntas pode dar muito trabalho.

Com a riqueza crescente, as necessidades dos clientes proliferaram para áreas que podem ser desconcertantes para os tecnólogos. Bens e serviços idênticos têm preços radicalmente diferentes, dependendo das lojas em que são vendidos: populares, luxuosas ou intermediárias. Os consumidores podem desenvolver lealdades acentuadas a marcas e idéias fixas a ponto de existir estudos sobre isso.

O planejamento da qualidade será claramente deficiente se o conhecimento das necessidades dos clientes for insuficiente. Os planejadores da qualidade devem aceitar a realidade de que em uma sociedade competitiva os clientes têm a última palavra. As necessidades dos clientes podem não ser formuladas; elas podem parecer “irreais”. Mesmo assim, as necessidades dos clientes devem ser descobertas, e deve-se agir em função delas.

Métodos para se descobrir as necessidades dos clientes.

Existem muitos métodos principais em uso.

Em alguns casos é possível para os planejadores usarem o produto e assim conseguirem experiência diretamente como um cliente.

Em outros casos, pode se organizar o trabalho para reduzir o número de “passagens de mão”. Um processo que emprega vinte etapas de escritório pode ser reprojeto de modo que uma pessoa faça todas as etapas. A pessoa torna-se o seu próprio cliente, várias vezes seguidas. Da mesma maneira, uma linha de montagem pode ser eliminada, de modo que um trabalhador monte a unidade completa. Similarmente, os artesãos que fazem um produto completo desde os materiais básicos são seus próprios clientes, repetidas vezes.

Por outro lado, a função de cliente pode ser executada através de treinamento. Por exemplo, algumas cadeias de hotéis exigem que os candidatos a gerentes de hotéis trabalhem sucessivamente nos vários departamentos dos hotéis: restaurante, manutenção, finanças, recepção. Práticas rotacionais semelhantes são seguidas por membros de outras cadeias, como bancos e supermercados.

3.6.1 - Comunicação com os clientes

Essa é a forma usada para descobrir as necessidades dos clientes. É adaptável a muitos tipos de relacionamentos fornecedor-cliente.

Uma boa parte dessa comunicação ocorre sob a forma de reclamações, devoluções e reivindicações (incluindo processos legais). Cada uma dessas insatisfações com o produto requer tratamentos individuais. Conjuntamente, elas podem ser uma ameaça à vendabilidade do produto.

Clientes internos também tomam a iniciativa para comunicar casos de insatisfação com o produto. Eles são geralmente estimulados pelos custos e atrasos excessivos devidos à má qualidade recebida dos departamentos fornecedores. Cada um desses casos exige atenção. Conjuntamente eles podem

ser responsáveis por um custo da má qualidade surpreendentemente alto. Também são uma ameaça à moral, à habilidade dos funcionários da empresa de trabalharem com equipe.

As empresas também precisam de comunicação sobre a satisfação com o produto, por que os clientes compram o produto. Informações sobre a satisfação com o produto raramente vêm através da iniciativa dos clientes. Em vez disso, as empresas devem tomar a iniciativa para conduzir a pesquisa de mercado necessária.

A comunicação com os clientes não se limita a métodos verbais, orais ou escritos. Algumas das comunicações mais reveladoras provêm de estudos de comportamento.

A cadeia de hotéis Marriot observou que os hóspedes ignoravam os saís de banho de cortesia. Por isso, a empresa trocou-os por outra cortesia grátis, a televisão a cabo, que foi muito melhor recebida.

3.6.2 - Pesquisa de mercado

Para descobrir as necessidades de qualidade dos clientes, precisamos usar as ferramentas da pesquisa de mercado. Precisamos de respostas pelo menos às seguintes perguntas:

Quais características de produto têm maior importância para você?

Com relação a essas características principais, como o nosso produto se compara aos dos nossos concorrentes?

Qual o significado dessas diferenças de qualidade para você, em dinheiro ou em outras maneiras que possam ser importantes para você?

Além dessas perguntas básicas, precisamos estabelecer uma atmosfera que permita um fluxo livre de perguntas abertas e suplementares.

A pesquisa de mercado deve também se estender aos antigos clientes e a não-clientes. A “entrevista da saída” pode ser usada para se conseguir informações de quem está deixando de ser cliente. No caso de não-clientes, o propósito básico é descobrir por que eles são clientes de outra pessoa.

No caso de produtos vendidos a processadores, é freqüentemente necessário se comunicar com os clientes deles, uma vez que o impacto do produto atravessa-os. Uma necessidade semelhante pode existir com respeito a comerciantes e seus clientes.

Se o cliente é um “elenco de personagens”, os principais atores não são necessariamente aqueles que assinam os contratos de compra. Por exemplo, algumas empresas que vendem estoques aos hospitais acham útil se comunicarem com os médicos e enfermeiras através da criação dos conselhos profissionais.

Cada um dos poucos clientes mais vitais deve ser muito bem contatado. Esses contatos normalmente exigem uma preparação anterior cuidadosa, por exemplo, identificar as questões às quais respostas são necessárias, solicitar indicações dos clientes para os tópicos da ordem do dia e enviá-las com antecedência.

3.6.3 - Simular o uso do cliente

Uma terceira maneira de identificar as necessidades dos clientes é simular o uso do cliente. Numerosos testes comparativos de produto e qualidade são conduzidos por especialistas treinados sob condições de laboratório controladas, em vez de por um grupo de consumidores sob condições reais de uso.

A simulação tem algumas vantagens sobre o estudo durante o uso real. Durante a simulação, podemos excluir variáveis indesejadas. Tais exclusões permitem-nos determinar com maior precisão o efeito de características específicas de qualidade na adequação global do uso. Além disso, a simulação custa menos do que uma pesquisa de mercado sob condições de uso reais.

A simulação também tem suas limitações. As condições de laboratório não representam inteiramente as condições operacionais: elas são “uma imitação da coisa real”.

As necessidades dos clientes são um alvo móvel.

As necessidades dos clientes não são estáticas. Não existe algo como uma lista permanente das necessidades dos clientes.

Nós somos assediados por forças poderosas que continuam a aparecer no horizonte e mudam sempre de direção: novas tecnologias, competição de mercado, insurgências sociais, conflitos internacionais. Essas forças inconstantes criam novas necessidades de clientes ou alteram a prioridade dada às exigências. (Juran, 1990)

3.7 - O Desdobramento da Função Qualidade

O projeto do produto deve garantir a satisfação total do consumidor. Entretanto, como traduzir para o projeto desejos tais como: “carro confortável”, “câmera fotográfica fácil de usar”, “roupa fresca”, “caneta macia”, “algo que segure o cabelo”, etc. A tradução dos desejos do consumidor, como expressos em suas palavras, para instruções técnicas para os vários processos da empresa é denominada “desdobramento da função qualidade” ou análise da qualidade. Esta técnica tem sido

muito desenvolvida nos últimos anos, pois é uma arma eficaz na disputa pelo mercado e contribui fortemente para a competitividade da empresa.

As necessidades dos consumidores são traduzidas em características do produto, depois em características do processo e finalmente em pontos de controle incorporados nos padrões operacionais. É evidente que, para que se tenha sucesso no desdobramento da função qualidade, é necessária uma harmonia entre as áreas de marketing, engenharia do produto, produção e engenharia do processo. O desdobramento da função qualidade se traduz na própria garantia da qualidade no desenvolvimento de novos produtos, pois propicia a qualidade de projeto adequada para satisfação total do consumidor e qualidade de conformidade.

O projeto de fabricação do produto deve ser feito de tal maneira a incorporar a opinião de várias áreas da empresa (engenharia do produto, engenharia do processo, produção, vendas, contabilidade, etc.), evitando, assim, projetos complexos, difíceis de serem fabricados e que podem resultar em produtos defeituosos. A garantia é incorporada já na fase de desenvolvimento do projeto.

Um outro fator importante no projeto de novos produtos é o estudo de dados históricos, de tal maneira a fornecer aos projetistas informações que conduzam à prevenção da reincidência de erros (bloqueio), ainda na fase de projeto.

O projeto do produto é parte do desdobramento da função qualidade e, evidentemente, deve refletir as necessidades do consumidor. A qualidade do projeto (agregação de características positivas na qualidade) pode estar boa, mas o custo final do produto poderá não agradar ao consumidor. Para isto deve-se, ainda na fase de projeto, reduzir o custo do produto, conduzindo-se a análise de valor. A necessidade do consumidor expressa como “ser seguro e durar muito” é traduzida em termos de projeto (linguagem de engenharia) como segurança do produto, confiabilidade e facilidade de manutenção. Contribuem para isto técnicas como o FMEA e FTA, utilizada também na fase de projeto.

3.8 - Conceituação do Marketing no CQTE

No contexto de satisfação total do cliente, o setor de vendas é enriquecido e assume novas responsabilidades, sendo talvez, melhor utilizar a denominação de marketing, que é mais envolvente e tem dentro de si a questão do “atendimento ao cliente”. O termo marketing nos auxilia ainda na conscientização de que a sobrevivência de uma empresa está diretamente ligada à

satisfação total de seus clientes e que neste caso é necessário gerenciar esta interface empresa/cliente.

“O marketing é a entrada e a saída da qualidade”. É através das atividades de marketing que será possível captar as necessidades e anseios dos clientes e desenvolver produtos ou serviços que os satisfaçam.

Em muitas empresas brasileiras, a palavra marketing tem sido associada a “vendas”, em outros casos a “estudo ou pesquisa de mercado”, sendo raro aquelas que encaram o marketing como o setor que, associado à fábrica, forma o “eixo de produção”. Por outro lado, a conscientização do pessoal ligado ao setor de vendas de algumas empresas brasileiras sobre qualidade, tem sido muito baixa.

Nestes casos, o pensamento predominante é que o culpado pela qualidade é a “produção” e “as reclamações devem ser feitas ao departamento de controle da qualidade, que é o responsável”. Ora, na concepção do CQTE, a qualidade é feita por todos e cada um é responsável pela qualidade de seu processo (por menor ou maior que seja). Nesta concepção, o marketing é diretamente responsável pela qualidade do produto perante o comprador. Da mesma forma, se o produto for vendido através de um distribuidor, o marketing é responsável pela qualidade do produto perante o distribuidor, mas o distribuidor é responsável pela qualidade do produto perante o consumidor.

Se uma empresa adota o CQTE, é atribuído ao controle da qualidade das vendas uma importância maior por um simples motivo: o consumidor é o rei. Desta maneira, invertem-se as posições: a do consumidor é superior e a da empresa inferior. Dentro dessa perspectiva é necessário desenvolver um novo “modo de vender”.

No CQTE, o marketing assume um forte componente técnico, pois a prática do desdobramento da função qualidade demanda a antecipação das tendências, necessidades e anseios do consumidor.

Esta é uma tarefa difícil e conduz, em sua prática, ao desenvolvimento de novos produtos.

Marketing é o setor da empresa que mantém contato mais estreito com o cliente e, por conseguinte, tem a responsabilidade de captar os fatores que trarão a satisfação total, atual e futura (conhecidos e desconhecidos) do cliente, traduzindo-se em alterações nos produtos atuais ou em novos produtos.

Considerando-se que a competitividade de uma empresa é uma posição relativa aos competidores, a essência da competitividade está na inovação. No tocante à fábrica, a empresa deve estar atenta ao desenvolvimento tecnológico do processo. No tocante ao mercado, a chave da competitividade é o desenvolvimento de novos produtos (atividade agressiva de marketing), sempre agregando-lhe

valor. Este valor agregado ao produto é expresso pela organização empresarial e pelo conhecimento humano.

3.9 - Marketing e Garantia da Qualidade

A garantia da qualidade do produto ou serviço está baseada no projeto, na produção (do produto ou serviço) e no marketing. O desdobramento da função qualidade e o controle do processo garantem um bom produto ou serviço a um custo satisfatório. Esta satisfação total do cliente é garantida em todo o ciclo de vida do produto (ou serviço) desde seu projeto, fabricação, estocagem, transporte, uso, assistência técnica, etc. Além disso, como foi visto, cabe ao marketing estar a frente das necessidades do consumidor, através do desenvolvimento de novos produtos que irão garantir a sua satisfação total.

Portanto, no conceito moderno de competitividade, onde a disputa pelos mercados internacionais é cada vez mais acirrada, ganha importância fundamental a função do marketing. Garantir qualidade é satisfazer totalmente o consumidor, durante todo o ciclo de vida do produto, e com esta perspectiva a função de marketing transcende o conceito que vem tendo no Brasil e explica o grande sucesso comercial internacional do Japão. (Campos, 1989)

3.10 - A Estratégia Competitiva

A finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos.

O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa e seu ambiente. E nesta situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida.

A palavra estratégia significa, literalmente, “a arte do general”, derivando-se da palavra grega “strategos”, que significa estritamente general.

- Estratégia de sobrevivência

Este tipo de estratégia deve ser adotado pela empresa quando não existe outra alternativa, ou seja, apenas quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas “negras” (alto índice de pontos fracos internos e ameaças externas).

- Estratégia de manutenção

Neste caso a empresa identifica um ambiente com predominância de ameaças, entretanto, ela possui uma série de pontos fortes (disponibilidade financeira, recursos humanos, tecnologia, etc.) acumulados ao longo do tempo, que possibilitam ao administrador, além de querer continuar sobrevivendo, também manter a sua posição conquistada até o momento.

- Estratégia de crescimento

Nesta situação, embora a empresa tenha predominância de pontos fracos, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, quando efetivamente é usufruída a situação favorável pela empresa. Normalmente, o administrador procura, nesta situação, lançar novos produtos, aumentar o volume de vendas, etc.

- Estratégia de desenvolvimento

Neste caso, a predominância é de pontos fortes e de oportunidades. Diante disso, o administrador deve procurar desenvolver a sua empresa.

Portanto, o desenvolvimento da empresa se faz em duas direções principais. Pode-se ou procurar novos mercados e clientes, diferentes dos conhecidos atualmente, ou procurar novas tecnologias diferentes daquelas que a empresa domina. A combinação desses dois eixos (mercadológico e tecnológico) permite ao administrador construir novos negócios no mercado. O desenvolvimento pode assumir uma ou mais das seguintes conotações:

Desenvolvimento de mercado: ocorre quando a empresa procura maiores vendas, levando seus produtos a novos mercados.

Desenvolvimento de produto ou serviços: ocorre quando a empresa procura maiores vendas mediante o desenvolvimento de melhores produtos e/ou serviços para seus mercados atuais. Este desenvolvimento pode ocorrer através de novas características do produto/serviço; variações de qualidade; ou diferentes modelos e tamanhos (proliferação de produtos).

Desenvolvimento de capacidades: ocorre quando a associação é realizada entre uma empresa com ponto fraco em tecnologia e alto índice de oportunidades usufruídas e/ou potenciais, e outra empresa com ponto forte em tecnologia, mas com baixo nível de oportunidades ambientais.

Desenvolvimento de estabilidade: corresponde a uma associação ou fusão de empresas que procuram tornar as suas evoluções uniformes, principalmente quanto ao aspecto tecnológico.

- Ciclo de vida da indústria

Deve-se lembrar que a indústria também tem um ciclo de vida. Isto é importante, porque o administrador deve saber em que fase do ciclo de vida a sua indústria está localizada, quando está estabelecendo a sua grande estratégia.

- Algumas estratégias funcionais

Alguns pontos que podem ser considerados nesta situação são:

1 - Estratégias de marketing

. Estratégias de produtos: natureza da linha de produtos; desenvolvimento de novo produtos; qualidade, desempenho e obsolescência; eliminação de antigos produtos e distribuição.

. Estratégias de mercado: canais de distribuição; serviços aos clientes; pesquisa de mercado; determinação de preço; venda; propaganda; embalagem; marca e seleção de mercados.

2 - Estratégias financeiras

Desinvestimento; obtenção de fundos; extensão do crédito ao consumidor; financiamento.

3 - Estratégias de produção

Logística industrial; custos industriais; engenharia do produto; engenharia do processo; arranjo físico; manutenção; controle de qualidade; estoques intermediários e finais; expedição do produto.

4 - Estratégia de recursos humanos

Quadro de pessoal e capacitação interna; transferências e promoções; desenvolvimento e treinamento; remuneração e benefícios. (Oliveira, 1989)

As dolorosas revoluções que ocorreram em tantas empresas nos últimos anos refletem a incapacidade, por parte dos novos líderes do setor, de acompanhar o ritmo acelerado das mudanças. Durante décadas, as mudanças enfrentadas pela Sears, General Motors, IBM, Westinghouse, Volkswagen e outras líderes foram, se não exatamente glaciais em termos de velocidade, pelo menos extrapolações lineares do passado. A Sears poderia contar com o fato de que gerações sucessivas de norte-americanos do interior do país consideraram seu catálogo a forma mais conveniente de se vestir e equipar suas casas; a GM poderia ter certeza de que, à medida que os salários aumentassem, os jovens consumidores, exatamente como seus pais fizeram antes deles,

trocariam seus Chevys por Oldsmobiles e seus Buicks por Cadillacs; a IBM poderia esperar um eterno aumento de faturamento à medida que as novas empresas acrescentassem mais “mips” aos seus centros de processamento de dados e os sistemas operacionais proprietários protegessem as contas da IBM dos ataques concorrentes. A palavra de ordem para a alta gerência dessas empresas era “imutável”.

Contudo, poucas empresas que começaram a década de 80 como líderes do setor terminaram a década com sua posição de liderança intacta e inalterada. Muitas empresas viram a erosão ou destruição de seu sucesso pelas marés de mudanças tecnológicas, demográficas e na regulamentação, e pela magnitude da produtividade e ganhos em qualidade obtidos por seus concorrentes não tradicionais. Surpreendidas por essas forças, poucas empresas pareciam ter o controle do seu próprio destino. As bases para o sucesso obtido no passado foram abaladas e fragmentadas quando, na maioria dos casos, a topografia do setor mudou mais rápido do que a capacidade da alta gerência de reformular suas crenças e premissas básicas sobre que mercados deveria servir, que tecnologias deveria dominar, que clientes deveria atender e como obter o melhor desempenho dos funcionários.

O desafio da transformação organizacional enfrentado atualmente por tantas empresas é, em muitos casos, resultado direto de sua incapacidade de reinventar seus setores e regenerar as estratégias específicas da empresa há uma década ou mais. Nas empresas retardatárias, os problemas de transformação organizacional são proporcionais às crises (reciclagem de funcionários, venda de empresas no atacado, reestruturação violenta e total), pois perderam na tarefa de transformação do setor. (Hamel e Prahalad, 1995)

3.11 – Diferenciação

Uma empresa diferencia-se da concorrência se puder ser singular em alguma coisa valiosa para os compradores. A diferenciação é um dos dois tipos de vantagem competitiva de que uma empresa pode dispor. O ponto até o qual os concorrentes em uma indústria conseguem diferenciar-se um do outro também constitui um elemento importante da estrutura industrial. Apesar da importância da diferenciação, suas fontes nem sempre são bem atendidas.

Valor para o comprador e diferenciação

A singularidade não resulta em diferenciação, a menos que seja de valor para o comprador. Um diferenciador de sucesso descobre formas de criar valor para os compradores que produzam um preço-prêmio superior ao custo extra. O ponto de partida para compreendermos o que tem valor para o comprador é a cadeia de valores do comprador.

Uma empresa cria valor para um comprador que justifique um preço-prêmio (ou preferência por um preço equivalente) através de dois mecanismos:

1 - Reduzindo o custo

Qualquer coisa que uma empresa possa fazer para reduzir o custo total do comprador na utilização de um produto, ou outros custos do comprador, representa uma base em potencial para a diferenciação. Ações que reduzam o custo das atividades de valor do comprador, representando uma fração significativa do custo deste, constituem as oportunidades mais importantes.

2 - Elevando o desempenho do comprador

Para elevar o desempenho do comprador é preciso que se compreenda qual o desempenho desejável do ponto de vista do comprador. Elevar o desempenho de compradores industriais, comerciais e institucionais depende daquilo que cria diferenciação junto a seus compradores. Assim, as necessidades do comprador precisam ser compreendidas, e exigem o mesmo tipo de análise de valor para o comprador.

Uma empresa também pode elevar o desempenho de compradores industriais, comerciais ou institucionais se ela ajudá-lo a atingir suas metas não econômicas como status, imagem ou prestígio. No ramo dos caminhões pesados, por exemplo, a PACCAR alcançou um alto nível de diferenciação para seus caminhões Kenworth “K-Whopper” através de um trabalho manual minucioso e de seu ajuste às especificações individuais do proprietário. Estes fatores têm muito pouco a ver com o desempenho econômico do caminhão. No entanto muitos dos compradores da Kenworth são operadores-proprietários que obtêm valor com a aparência e com a imagem da marca de seus caminhões.

Para produtos vendidos a consumidores, elevar o desempenho do comprador será uma função de uma melhor satisfação das necessidades. (Porter, 1992)

3.12 - Qualidade Competitiva

Esse assunto de controle geralmente se relaciona às qualidades que influem na vendabilidade do produto, por exemplo, consumo de combustível, tempo médio entre falhas, pontualidade do serviço e cortesia. Para algumas características do produto, os dados necessários devem ser adquiridos dos clientes, também através de negociação, persuasão compra ou outros meios. Para outras características de produto, é possível assegurar os dados através de testes de laboratório. Em outros casos ainda, é necessário conduzir pesquisas de mercado.

O aumento recente no ritmo da competição exigiu um aumento correspondente na frequência e profundidade da avaliação da qualidade competitiva:

Em muitas linhas de produtos, a qualidade competitiva deve ser avaliada agora a cada um ou dois anos para acompanhar o ritmo de mudanças.

Deve-ser pedir agora aos clientes que identifiquem as principais características de produto, classificar essas características em sua ordem de importância e avaliar o desempenho em relação às características competitivas.

Deve-se estudar agora as tendências de modo que se estabeleça metas para os novos produtos que correspondam ao estado de competição no momento do lançamento. (Juran, 1990)

4 – METODOLOGIA

Nesta seção, descreve-se a forma como o trabalho foi operacionalizado para o atingimento dos objetivos estabelecidos inicialmente. Como os fatores de integração entre as funções de qualidade e marketing colaboram de forma estratégica para os objetivos das organizações que têm como meta a satisfação total de seus clientes.

A metodologia aplicada é a observação de caso na empresa CNH de Contagem.

O marketing de relacionamento com os clientes, quais são os inputs gerados para a qualidade e como essas informações são trabalhadas de modo a gerar valor para o cliente, através de resultados mensuráveis.

Os levantamentos foram feitos através da determinação e observação direta das técnicas aplicadas pela organização. Foram realizadas pesquisas sobre a história da organização e a forma de trabalho das áreas de qualidade e marketing através de dados comuns da empresa.

Uma pesquisa qualitativa foi elaborada e o universo da amostra foi definido dentre os profissionais de diversos níveis das áreas de marketing e qualidade da CNH.

A finalidade da pesquisa foi a de buscar o nível de reconhecimento da importância das áreas distintamente e da sua relação. A primeira parte da pesquisa (questões 1 e 2) busca evidenciar de forma geral a importância reconhecida pelos entrevistados sobre as possibilidades e aplicações das relações entre essas áreas.

Em seguida, as próximas questões discorrem sobre como a CNH pratica a relação entre ambas as áreas e quais técnicas são utilizadas para se disseminar as informações de marketing para a qualidade e vice versa, e finalmente, as respostas colhidas foram analisadas e os resultados apresentados no capítulo 6.

5 – A EMPRESA CNH

5.1 - História

CNH representa uma família de marcas que moldaram a história do equipamento agrícola. A herança da CNH inclui a combinação dos legados de Braud, Case, Claeys, Fiat, Flexicoil, Ford, International Harvester, New Holland, Steyr, e muitos outros. Este rico patrimônio de liderança define nossa organização hoje.

Nos primeiros anos da mecanização da indústria agrícola, nossas empresas estavam num simples início. Homens como Cyrus Hall McCormick e sua ceifadeira, Jerome Increase Case e sua máquina debulhadora, Abe Zimmerman e seus moinhos portáteis, Leon Claeys e sua máquina debulhadora, Alexandre Braud e sua debulhadora estacionária, e Henry Ford e seu trator Fordson foram literalmente o sonho de futuro das máquinas de trabalho agrícola.

A história da “International Harvester” começou nos campos da Virgínia durante a década de 1830 a 1840, na exploração da fazenda de Robert McCormick. Naquela época, um dos mais exigentes e opressivos empregos foi o de colher grãos. Entre 1810 e 1830, Robert McCormick experimentou este processo através da mecanização. Seu filho, Cyrus McCormick, continuou o trabalho de seu pai e desenvolveu uma versão funcional de um dispositivo mecânico de ceifar em 1831. Esta ceifadeira iria servir de impulso para a “McCormick Harvesting Machine Company”, formada em 1848. Esta empresa, que levou à criação da International Harvester em 1902, seria a pioneira para a criação da primeira concessionária de distribuição, a primeira oferta de uma linha completa de produtos (implementos, tratores, colheitadeira, feno, etc), o primeiro trator de roda a diesel os EUA, e o primeiro fluxo axial combinado. O famoso trator Farmall, produto assinado pela “International Harvester”, foi um pioneiro para a linha de tratores row-crop.

Um contemporâneo de Cyrus McCormick, Jerome Increase Case foi também criando a sua marca na agricultura em meados dos anos 1800's. Em 1842, Case fundou a “Racine Threshing Machine Works” com a força de sua inovadora debulhadora. Sua debulhadora de madeira aumentou muito a produção de grãos durante o movimentado período de colheita, permitindo 10 vezes mais colheita de trigo por dia do que através dos métodos manuais. Este aumento do nível de produção foi crítico durante o período da Guerra Civil, quando a mão de obra era escassa e a procura por trigo foi elevada. Enquanto a debulhadora foi, literalmente, colocando o pão na mesa para J. I. Case, sua empresa expandiu os negócios de motores a vapor em 1869. Usando uma locomotiva tipo caldeira,

capaz de desenvolver cerca de 8 Hp para a condução de debulhadoras e serrarias por meio de cintas, os agricultores adoravam os motores a vapor, porque poderiam trabalhar o dia todo. Em 1886, Case foi o maior fabricante mundial de motores a vapor, e pelo final da década de 1930 as vendas das máquinas debulhadoras baixaram para um nível que representava apenas uma fração dos negócios de Case. A máquina sobre a qual a empresa tinha sido construída tinha sobrevivido por toda a sua utilidade prática, mas não antes de sua máquina número 100.000, chegou ao fim a sua linha de montagem.

Em 1864, Josef Werndl fundou a Steyr, empresa com o objetivo de fabricar bicicletas. Enquanto ele finalmente atingiu o negócio de bicicletas, durante muitos anos a Steyr cresceu com um parque de fabricação industrial diversificado. Em 1915 a empresa entrou no primeiro negócio de tratores, e cresceu até ao momento decisivo em 1947: A introdução de um de seus lendários modelos de tratores. Isso marcou a entrada da empresa na produção de tratores em grande escala e estabeleceu a Steyr como líder no mercado austríaco. Com estes modelos a Steyr fez uma grande contribuição para a melhoria das condições de trabalho, rentabilidade e produtividade no setor agrícola. Na década de 1960, Steyr introduziu o primeiro carregador de colheita Steyr e o primeiro trator de tração quatro rodas Steyr. Hoje, a marca Steyr é conhecida por suas soluções inovadoras e de alta tecnologia para a agricultura, silvicultura e áreas urbanas.

Braud é a mais antiga companhia daquelas unidas sob o logotipo New Holland. Foi em 1875 que as debulhadoras estacionárias construídas por Alexandre Braud começaram a ganhar reputação por todo o Loire-Atlantique, região do oeste da França. A fábrica foi criada em St.Mars-La-Jaille, França, em 1898 e mais tarde transferida para Coex, França. O crescimento continuou durante mais de setenta anos e os resultados foram impressionantes. Mas o mercado de colheitadeiras entrou num período de crise nos anos de 1970 e Braud voltou a sua atenção para um novo cliente com grande potencial: o viticultor. Os trabalhos nas vinhas ainda eram feitos manualmente como nos séculos anteriores. A introdução de máquinas naquele processo mágico, cheio de tradição, que é a colheita da vinha não foi prova fácil. Viticultores viram a necessidade, mas julgavam ser impossível para uma máquina colher um fruto tão delicado como a uva. No entanto, com a estreita cooperação de seus clientes, Braud apresenta o modelo 1020 em 1975: A primeira colheitadeira de uva Braud. A 1020 foi um sucesso comercial, mas como um produto pioneiro, deixou espaço para melhorias. Em 1979, Braud revelou a melhoria de seu modelo, o famoso Braud 1014, as melhores colheitadeiras de uvas na história da vinha. O mercado francês decolou seguido de perto pelo mercado alemão.

Quatro anos mais tarde, havia mais de 2.000 colheitadeiras de uva Braud trabalhando em França, Alemanha, Áustria, Itália, Espanha e Portugal.

Em outubro de 1895, a abertura de uma oficina de um único homem, nos limites de New Holland, Pensilvânia atraiu pouca atenção. Mas esta pequena loja, e seu mecânico de 26 anos de idade, Abem Zimmerman, eram o nascimento de uma empresa que um dia iria vender as suas máquinas em todos os continentes. “Zimmerman's New Holland Machine Company” iria esculpir o seu nicho no século 20 como um inovador de equipamentos agrícolas. Incluídas no início da empresas, primeiramente estão os moinhos portáteis para alimentação em 1899, o motor com reservatório cilíndrico à prova de congelamento em 1901, e em 1910 a britadeira. Estas máquinas e outras como elas, deram propulsão ao crescimento recorde da empresa através dos anos de 1920, mas então, veio a “Grande Depressão”. Como a maioria das empresas durante aqueles anos difíceis, a New Holland beirou o fracasso, persistindo na sua existência com qualquer contrato de trabalho com fundições que pudesse ser encontrado. Mas mesmo com a luta da empresa para sobreviver na primavera de 1937, uma solução para seus problemas estava surgindo no corte de um campo de centeio quase dentro da região da fábrica. Em 1940, New Holland apresentou o revolucionário colhedor de feno móvel Nolt. Este produto re-estabeleceu a companhia como líder em equipamentos agrícolas. O que se seguiu foi uma mudança dirigida aos equipamentos de feno, com melhores colheitadeiras, ancinhos, e espalhadeiras. Como a década de 1950 se aproximava, a New Holland foi preparada para se tornar a líder da indústria na economia pastoril.

Nascido em 1879, Leon Claeys começou sua carreira como um mecânico de bicicletas com a idade de 18 anos. Tendo passado algum tempo no mundo da agricultura, Claeys soube quão intenso era o trabalho de colheita e debulha, num processo realizado inteiramente à mão. Com a intenção de melhorar este processo, Claeys fundou sua própria companhia, "Werkhuizen Leon Claeys", em 1906. Três anos mais tarde, ele construiu a sua fábrica em Zedelgem, Bélgica, onde as operações permanecem até hoje. Sua primeira máquina de debulha era estacionária e alimentada por um cavalo em uma esteira. Apesar de muito sucesso, Claeys imediatamente começou a trabalhar em um motor diesel para substituir o cavalo e, em 1947, a debulhadora estacionária se encontrava no topo do seu sucesso.

Henry Ford tinha algo diferente de carros em sua mente em 1883. 20 anos após ter saído da fazenda, ele pensava sobre como poderia ser melhor o trabalho do campo feito por máquinas. Depois que ele dominou a linha de montagem automobilística no início dos anos 1900's, Ford retornou a sua

atenção para tratores em 1917 com a formação da “Henry Ford and Son”. Ao final deste ano, os tratores Fordson foram saindo da linha de montagem e, um pedido de 7.000 tratores foi colocado pela Grã-Bretanha para auxiliar a produção de alimentos nos tempos da guerra. Durante a década de 1920, setenta e cinco por cento das fazendas dos EUA utilizavam um trator Fordson. Henry Ford teria, então, pela segunda vez em sua vida, dominado uma indústria. Os meados do século vinte foram preenchidos com mais inovações em tratores, como o engate hidráulico de três pontos e o famoso Trator Ford 9N, por apenas US \$ 595,00. Em 1966, a “Ford Tractors” foi a número dois em vendas mundiais e, à medida que mais terras norte-americanas entraram em produção, a Ford respondeu com maiores e mais modelos de tratores.

A Primeira Guerra Mundial ainda era crescente quando um grupo de influentes industriais e membros do governo reuniram-se em uma área fora Turim com Giovanni Agnelli, para ver o primeiro trator agrícola Fiat. Este trator, o modelo 702, foi o primeiro trator agrícola a ser produzido na Itália e talvez de toda a Europa. Foi à venda em 1919 e foi produzido juntamente com carros e caminhões da Fiat, em Turim, fábrica original. Construído para arar e alimentar máquinas debulhadoras estacionárias, o modelo 702 foi classificado como um dos mais eficientes do mundo e gozava de fortes vendas de exportação. Ele desempenhou um papel importante na revolução da mecanização agrícola, que ocorreu no início do século vinte.

Flexicoil, fundada em 1952 por Emerson e Kenneth Summach, começou como um negócio familiar e com sua base de operação no oeste do Canadá. O primeiro produto desenvolvido e comercializado foi a bobina embaladora, utilizada no processo de semeadura. Embora a perfeição simples da tecnologia da bobina embaladora torna o produto tão relevante hoje como era até então, a Flexicoil dá ênfase na pesquisa e no desenvolvimento e, desde então, ampliou a oferta da empresa incluindo semeadura, plantio, preparo químico e equipamentos de aplicação que definem os padrões da indústria. Durante quase 50 anos, um foco na resolução de produtores "problemas com tecnologia inovadora" permitiu a Flexicoil expandir a partir da sua base para os mercados ao redor do globo. A tradição de inovação é executada em toda a sua profundidade das raízes de todas as nossas marcas. Ao longo dos últimos 170 anos, temos sonhado e criado o futuro da mecanização agrícola. Este espírito de inovação tem sido uma força motriz do crescimento de todas as nossas sociedades, ao longo dos anos, e um dos elementos comuns, que os tem unificado hoje. Este espírito é também uma parte de nossa estratégia em curso à medida que continuamos a crescer e definir o futuro da agricultura mecanizada.

O Grupo Fiat está presente no Brasil desde 1950 com a Moto Agrícola Indústria e Comércio, e, especificamente em Contagem – Minas Gerais, desde 1969, quando foi fundada a Tratores Fiat do Brasil.

Em 1974, nasceu a Fiat Allis, da união entre a Fiat italiana e a divisão de máquinas rodoviárias da Allis Chalmers, dos Estados Unidos. A Fiat Allis tornou-se líder de mercado e montou uma sólida estrutura no país devido aos seus equipamentos de alta tecnologia.

O Grupo Fiat adquiriu em 1999 a Case Corporation e a uniu à New Holland para se tornar parte da CNH Global, que detém muitas marcas líderes mundiais em construções e equipamento agrícola. Em fevereiro de 2004 foi formalizada a incorporação da CNH Latino Americana Ltda. pela Case Brasil Ltda., ambas pertencentes ao Grupo CNH/FIAT, alterando-se a razão social para CNH Latin América Ltda.

Mais de 170 modelos básicos e centenas de configurações estão disponíveis através da rede de concessionários global da CNH para satisfazer as necessidades dos usuários diretos e empreiteiros, quer seja para trabalho em espaços apertados, nos centros das cidades, que necessitam de agilidade ou em projetos com infra-estrutura pesada onde a força e a robustez são realmente necessárias.

Equipamentos agrícolas

As máquinas agrícolas de alto desempenho da CNH atendem a fazendas de plantio e de animais, grandes e pequenas, em todos os continentes com equipamentos especializados que atendem às necessidades específicas para tratores, trabalhos com feno, forragem, colheita e equipamentos auxiliares, num total de 540 modelos.

Nove centros de pesquisa e desenvolvimento em todo o mundo, incluindo os mercados emergentes da Turquia, Índia e China, com know-how global estão focados onde a demanda e a especialização são mais fortes. Quatro sites adicionais para desenvolvimento especializado em semeadoras e plantio de uva, cana-de-açúcar, colheitadeiras de café e pulverizadores estão localizados nos principais mercados para esses produtos.

Ao nos manter próximos dos nossos clientes, somos sempre capazes de fornecer a solução correta, quer se trate de um trator robusto e compacto ou a combinação de uma colheitadeira equipada com avançada tecnologia GPS, sofisticadas semeadoras ou um trator específico para pomares.

Financiamentos especialmente adaptados e peças e serviços de apoio também são fornecidos pela CNH Capital para dar suporte e atender as exigências dos clientes.

Um resumo dos negócios de atividade agrícola nos EUA:

Vendas de equipamentos em 2007 - 10,0 bilhões de dólares.

Margem operacional industrial em 2007 - 813 milhões de dólares.

Equipamentos para construção

As marcas Case e New Holland da CNH fornecem uma completa gama de equipamentos industriais para construção leve e pesada para utilização em construção de estradas, pedreiras, demolição, escavação, edifícios comerciais e operações de manutenção.

Os clientes diretos e indiretos irão encontrar todas as máquinas para as suas necessidades de grandes operações de construção de infra-estruturas, pedreiras, demolição, escavação, operações de manutenção, todas apoiadas por oportunidades de financiamento e de serviços.

Investimentos contínuos provêm a constante melhoria da qualidade dos produtos e se juntará ao crescimento esperado do setor da construção ao longo dos próximos anos, enquanto o alcance para os mercados emergentes irá aumentar a presença global da CNH, focando nas necessidades dos clientes onde quer que elas se baseiem e onde quer que eles operem.

Um resumo dos negócios de construção nos EUA:

Vendas de equipamentos em 2007 - 5,0 bilhões de dólares

Margem operacional industrial em 2007 - 412 milhões de dólares

A CNH é uma empresa global com fábricas em mais de 20 países. A CNH Latin America conta com quatro unidades de produção no Brasil, sendo que sua matriz está localizada nos Estados Unidos e se reporta à direção mundial do grupo na Itália.

Sua linha de produtos é constituída de máquinas agrícolas e de construção e mineração. As suas unidades no Brasil são: Curitiba e Piracicaba que fabricam máquinas agrícolas, a unidade de Contagem que produz máquinas para construção e mineração e a unidade de Sorocaba, que está em fase de reativação para produção de ambas as linhas de produtos.

A CNH Contagem é uma das mais modernas do grupo e produz 37 modelos de máquinas: retroescavadeiras, pás carregadeiras, tratores de esteiras, escavadeiras hidráulicas e motoniveladoras das marcas New Holland e Case. É certificada conforme norma ISO 9001 pelo órgão certificador SGS.

Atuando desde o projeto e desenvolvimento até a fabricação e comercialização de máquinas agrícolas e equipamentos de construção, bem como fornecimento de peças de reposição, a CNH Latin America é uma empresa com perfil multimarca. As marcas comercializadas pela CNH Latin America são: Case e New Holland.

Em Contagem, ela conta com aproximadamente 680 funcionários diretos que trabalham em dois turnos. Seus processos produtivos, além da linha de montagem das máquinas incluem: usinagem e soldagem. Mais recentemente, sentiu a necessidade de fazer investimentos em máquinas e melhorias de processos, onde busca por um título internacional de “World Class Manufacturing”.

5.2 – Missão

A missão da CNH é a de maximizar o sucesso dos seus clientes, fornecendo produtos e serviços inovadores em todo o mundo.

Como uma companhia negociada publicamente, a CNH está empenhada em honrar os legítimos interesses de ambos, os seus funcionários e agentes externos (clientes, fornecedores, acionistas e comunidades locais).

A CNH promove justas práticas de emprego, segurança no trabalho, e o pleno cumprimento das leis e regulamentações dos países nos quais opera.

A Companhia é, ainda, dedicada a conduzir seus negócios com integridade e imparcialidade. Com este propósito, a CNH exige que seus funcionários cumpram com os mais elevados padrões de conduta empresarial no desempenho das suas funções, como previsto em nosso Código de Conduta.

5.4 - A Qualidade na CNH

A CNH planeja e implementa processos necessários de monitoramento, medição, análise e melhoria para: demonstrar a conformidade do produto, assegurar a conformidade e melhorar continuamente a eficácia do SGQ.

Estes processos incluem a determinação dos métodos aplicáveis, incluindo técnicas estatísticas, e a extensão de seu uso.

5.4.1 - Medição e Monitoramento

5.4.1.1 - Satisfação dos clientes

Visando aumentar a satisfação dos clientes, a CNH capacita concessionários, realiza entrega técnica, estudo de segmento de mercado, pesquisas de mercado, auditorias em produtos acabados segundo a visão do cliente (CQA), entre outras atividades.

E também monitora as informações relativas à percepção do cliente sobre se os seus requisitos foram atendidos. Essas informações são utilizadas nas reuniões de análise crítica pela direção como uma das medições do desempenho do SGQ.

5.4.1.2 - Auditoria interna

A CNH planeja e executa auditorias internas a intervalos apropriados, para determinar se o SGQ:

- Está conforme com as disposições planejadas, com os requisitos da Norma NBR ISO 9001:2000 e com os próprios requisitos do SGQ;
- Está mantido e implementado eficazmente.

O programa de auditoria é planejado levando-se em conta a situação e a importância dos processos e áreas a serem auditadas, bem como os resultados de auditorias anteriores.

Também são definidos critérios da auditoria, escopo, frequência e métodos.

As auditorias são realizadas por auditores internos selecionados de forma a assegurar a objetividade e imparcialidade do processo de auditoria.

As ações para eliminar as não conformidades detectadas e suas causas são executadas pelo responsável pela área auditada. Essas ações são verificadas quanto a sua eficácia pelos auditores internos, que registram os resultados dessa verificação.

5.4.1.3 - Medição e monitoramento de processos

A CNH aplica métodos adequados para monitoramento e, quando aplicável, para medição dos processos do SGQ. Esses métodos demonstram a capacidade dos processos em alcançar os resultados planejados.

Quando os resultados planejados não são alcançados, são tomadas ações corretivas, como apropriado, para assegurar a conformidade do produto.

5.4.1.4 - Medição e monitoramento de produto

A CNH mede e monitora as características do produto em estágios apropriados, para verificar se os requisitos do produto estão atendidos.

A evidência de conformidade com os critérios de aceitação é registrada e mantida, incluindo a indicação das pessoas que liberaram o produto.

A liberação do produto e a entrega não prosseguem até que todas as providências planejadas tenham sido satisfatoriamente concluídas, a menos que aprovado de outra maneira por uma função com autoridade pertinente ou pelo cliente.

5.4.2 - Análise de dados

A CNH determina, coleta e analisa dados apropriados para demonstrar a adequação e eficácia do SGQ e promover a sua melhoria contínua. Esses dados incluem, por exemplo, dados gerados do monitoramento e medição dos processos e produtos, além de outras fontes pertinentes.

A análise de dados fornece a CNH informações relativas à:

- Satisfação de seus clientes;
- Conformidade com os requisitos do produto;
- Características e tendências dos processos e produtos, incluindo oportunidades para ações preventivas; e
- Desempenho de fornecedores.

5.4.3 - Melhorias

5.4.3.1 - Melhoria contínua

A CNH melhora continuamente a eficácia do SGQ por meio do uso da política da qualidade, objetivos da qualidade, resultados de auditorias, análise de dados, ações corretivas e preventivas e análise crítica pela sua direção.

5.4.3.2 - Ações corretiva e preventiva

A CNH executa ações corretivas para eliminar as causas de não conformidades, de forma a evitar sua repetição. A CNH define e executa ações para eliminar as causas de não conformidades potenciais, de forma a evitar sua ocorrência. As ações preventivas são em grau apropriado aos efeitos dos problemas potenciais.

As ações corretivas e preventivas tomadas são em grau apropriado aos efeitos e a gravidade das não conformidades encontradas e não-conformidades potenciais.

5.4.4 - Política da Qualidade

Em consonância com a estrutura de trabalho da CNH Global, a direção da CNH Contagem elaborou a sua política da qualidade. É divulgada sistematicamente a todos os funcionários e reforçada pelos níveis gerenciais para garantir o entendimento e envolvimento de todos.

“Com o envolvimento das pessoas, conseguiremos melhorar continuamente a qualidade de nossos produtos e a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade, buscando alcançar a criação de valor e a satisfação de nossos clientes.”

5.4.5 - Reuniões de análise crítica

Tem o objetivo de assegurar a contínua adequação e eficácia do SGQ em atender a política e os objetivos de nossa Visão CNH, desdobrados através dos objetivos e metas.

Essa reunião é realizada periodicamente pela alta administração (diretores e gerentes), sendo fundamental a presença e participação de todas as áreas para analisar e tomar as decisões que dirão o rumo a seguir.

São analisados:

- resultados de auditorias
- satisfação de clientes
- conformidade do produto
- processos e seus indicadores
- Inclui a avaliação de oportunidades para melhoria e necessidade de mudanças no SGQ, bem como na política e nos objetivos da qualidade.

5.4.6 - A melhoria contínua através do “seis sigma” na CNH

O “Seis Sigma” é uma metodologia de melhoria que utiliza análises estatísticas para medir e melhorar sistematicamente o desempenho operacional da empresa, os processos e sistemas, reduzindo a variação dos processos e eliminando defeitos. Estas melhorias conduzem a um aumento dos lucros, bem como a satisfação e a fidelização dos clientes. A metodologia Seis Sigma utiliza o modelo DMAIC para a melhoria o processo.

A metodologia Seis Sigma não introduz novas ferramentas, mas se concentra em utilizar as já existentes, mas unindo-as em um fluxo mais lógico.

Lean é uma filosofia e um poderoso conjunto de ferramentas desenhadas para eliminar resíduos dos processos e oferece resultados rápidos e impressionantes.

A CNH usa uma combinação de Lean e Seis Sigma para atingir resultados mais rápidos, estabelecendo as condições básicas e focalizando a utilização de ferramentas estatísticas onde eles terão o maior impacto.

5.4.6.1 - Modelo DMAIC

- Definir objetivos, a melhoria do processo que seja consistente com as demandas dos clientes e com a estratégia empresarial.
- Medir o processo atual e recolher dados relevantes para futuras comparações.
- Analisar para verificar a relação de causalidade e fatores. Determinar o relacionamento e garantir que todos os fatores foram considerados.
- Melhorar ou otimizar o processo baseado na análise através de técnicas como o planejamento de experimentos.
- Controlar para assegurar que quaisquer desvios sejam corrigidos antes de resultar em defeitos.

5.4.7 - Auditoria da qualidade do cliente

Trata-se de uma auditoria de conformidade do produto acabado. Auditoria de qualidade do produto final, visando determinar a conformidade entre as características especificadas para qualidade, funcionalidade e segurança da máquina, de acordo com as especificações de engenharia aplicáveis, e do ponto de vista do Cliente Final.

Mensalmente, o auditor de CQA deve realizar auditorias em máquinas acabadas (prontas para embarque), amostrando aleatoriamente as máquinas enviadas para estoque.

A auditoria deve ser realizada segundo o roteiro de referência para o CQA, incluindo-se a verificação de defeitos repetitivos do produto.

Durante a auditoria são verificados os aspectos funcionais e estéticos conforme especificações de engenharia aplicáveis, sempre com visão crítica, do ponto de vista do cliente final da máquina.

A finalidade desta verificação funcional é identificar os defeitos a respeito dos desempenhos funcionais do produto e/ou dos componentes finais que puderem somente ser detectados quando em uso.

Para cada não conformidade encontrada, é atribuída uma pontuação em função da gravidade ou nível de insatisfação que poderá acarretar ao cliente Final.

A relação das não conformidades com seus respectivos deméritos é pré-definida. Se defeitos de mesma natureza forem encontrados em diversas partes adjacentes, com a mesma causa que está identificada e registrada, apenas um demérito deve ser atribuído.

As categorias dos deméritos podem ser: leve, séria ou grave.

Além dos critérios definidos anteriormente, a avaliação do defeito está sujeita às seguintes exigências adicionais:

As seguintes prioridades devem ser consideradas quando da avaliação do demérito:

- Segurança, homologação e exigências legais.
- Expectativas da qualidade do cliente.
- Especificações de Projeto.

O Supervisor do Q&PB é responsável por analisar e decidir sobre a aplicação do demérito e definição do responsável pela não conformidade nos casos de dúvidas e falta de consenso entre os representantes de cada área e o Auditor.

Atualização dos critérios, check-lists e deméritos.

O CQA é um sistema dinâmico que está sujeitado às mudanças das expectativas dos clientes e, a alguma extensão às interpretações pessoais.

A padronização dos critérios para cada GPL deve seguir um programa gerenciado pelo Q&PB.

A fim ter uma correlação a mais próxima entre os pesos do demérito e a percepção do cliente da qualidade, uma amostra de representativos concessionários deve ser envolvida em um programa específico para correlacionar a atividade de PDI com os deméritos do CQA.

Toda a mudança nos métodos do CQA ou à classificação dos deméritos deve ser concordada pelo Q&PB.

Como o CQA é por sua natureza um sistema dinâmico, será freqüentemente necessário começar a demeritar um aspecto da máquina não demeritado anteriormente. Quando um novo problema for identificado no campo e nunca teve uma contagem do demérito atribuída a ele, ou for necessário introduzir um nível de qualidade mais alto, o Q&PB têm a decisão de permitir que o novo problema seja registrado no banco de dados sem uma contagem do demérito, por um determinado período de tempo. Esta prática tem a finalidade de facilitar o processo de melhoria contínua.

5.5 – O Marketing da CNH

5.5.1 - Determinação dos requisitos relacionados ao produto

Os requisitos especificados pelo cliente, incluindo os requisitos de entrega e pós-entrega e os requisitos regulamentares e estatutários são determinados através de informações levantadas pela rede de concessionários, por vendas e/ou por marketing, junto aos clientes.

Quando o cliente não fornece uma declaração documentada dos requisitos, comercial ou marketing confirma os requisitos do cliente. Estes requisitos, bem como as condições comerciais e a descrição do equipamento são lançados no pedido.

Nos casos de exportação de produtos fabricados por outras plantas, as informações sobre os pedidos e o planejamento dos mesmos são realizadas de acordo com a sistemática específica de cada planta.

5.5.2 – Análise crítica dos requisitos relacionados ao produto

Quando a análise dos requisitos descritos no pedido levar à conclusão de que trata-se de equipamento padrão, nenhuma análise adicional é requerida.

Nos casos em que o atendimento aos requisitos é considerado inviável, a área comercial ou marketing inicia o processo de negociação com o cliente, com o propósito de eliminar os pontos conflitantes.

No caso de uma ordem especial, com as informações apresentadas, a engenharia do produto coordena com o comitê de modificação, uma análise de viabilidade quanto aos requisitos especificados, a área comercial e/ou marketing é convocada para as reuniões do comitê de modificação, quando a viabilidade da ordens especial é discutida.

Nos casos em que a análise do comitê de modificação levar à conclusão de que o atendimento aos requisitos é inviável, esta situação é indicada na ordem especial, que é enviada ao comercial ou a marketing para negociação com o cliente, com o propósito de eliminar os pontos conflitantes.

Nos casos onde o atendimento aos requisitos é considerado viável, o comitê de modificação define, o próprio formulário de ordem especial, as atividades necessárias.

A gerência de vendas analisa criticamente as condições comerciais acordadas em relação à política comercial vigente, definido pela aceitação ou rejeição do pedido.

5.5.3 – Alterações de requisitos

As alterações em requisitos de produto, tais como quantidade, prazo de entrega, inclusão/exclusão de opcionais, etc., são indicadas através do pedido de equipamento ou outro meio (nos casos de exportação) e seguem a mesma sistemática de análise crítica definida anteriormente.

5.5.4 - O marketing de relacionamento da CNH

O marketing de relacionamento da CNH é baseado na construção de uma relação de longo prazo entre o fornecedor e o cliente, conhecer seus problemas e apresentar soluções. É fundamental o monitoramento de clientes-chave através de um forte contato. Eventualmente, promove eventos e encontros para manter contato com seus principais clientes finais através de sua rede concessionária. Além disso, ela enxerga a necessidade de parceria também com seus fornecedores e assim, poder atuar positivamente em toda a cadeia de negócio.

O sistema de informações de marketing da CNH consiste em pessoas, equipamentos e processos para coletar, classificar, analisar, avaliar e distribuir informações necessárias de maneira precisa e oportuna. Isso engloba registros internos, atividades de inteligência de marketing, pesquisa e análise informatizada de suporte à decisão. Ela dispõe de um amplo sistema de base de dados chamado BI – Business Intelligence. Este sistema registra e disponibiliza informações cruzadas de resumo de vendas, por linha de produtos, fabricantes, regiões, concessionárias, clientes, exportações, por segmentos, vendas perdidas, preços e até mesmo o estoque existente na rede concessionária.

6 – RESULTADOS DA PESQUISA

Foram identificadas diversas atividades conhecidas e praticadas pela área de marketing, que têm importância diretamente aplicada à área da qualidade. Informações como pesquisa de satisfação de cliente, análise de mercado e suas tendências, contato direto com os clientes, índices de disponibilidade, índices de quebra e até mesmo reclamações e sugestões. Tais informações devem ser trabalhadas pela organização, de forma sistemática, onde a qualidade está inserida, e orientada para a melhoria de produtos já existentes ou no desenvolvimento de um novo produto.

A utilização de técnicas específicas de marketing para captar a real e verdadeira necessidade e expectativa dos clientes, orienta os trabalhos de qualidade de forma a incluir em seu planejamento os aspectos necessários para as melhores características do produto, podendo reduzindo o seu tempo de desenvolvimento e orientando as atividades dessa área para o que realmente é valorizado pelo cliente.

Também, foram identificadas técnicas da área da qualidade que possuem total aplicabilidade na área de marketing, como: dados da assistência técnica, planejamento da qualidade no desenvolvimento de produtos, análise de falhas de campo, resultados de testes e índices de desempenho, que deverão ser passados de forma estratégica para os clientes.

Os dados e informações aqui citados podem representar uma importante fonte de características a respeito do produto e que, de forma planejada, podem representar ou não valor para o cliente final, como por exemplo, o índice de quebra de um determinado produto. Isso torna a avaliação dessas características importante para o conhecimento do desempenho e da competitividade do produto frente ao dos concorrentes.

A importância da prática sistemática de disseminação do conhecimento e experiência dessas áreas é de fundamental importância para a perfeita troca de informações. Sendo assim, foram identificadas na CNH, ferramentas que permitem a integração direta, principalmente na fase inicial de desenvolvimento: reuniões de plataformas de produtos, GPD e CPM. Tais formas de interação permitem que a troca de informações ocorra de forma clara e no tempo necessário.

“Análises de falhas ocorridas em campo” e “análises da causa raiz dos problemas” foram os principais pontos citados na entrevista acerca da qualidade, e que são tratados entre as duas áreas. São aspectos fundamentais para o conhecimento do desempenho do produto.

De forma a gerar vantagem competitiva junto ao cliente, manuais do produto informando detalhadamente sua aplicação, cuidados necessários para se manter um bom nível de qualidade durante o uso, treinamentos com o cliente, planos de manutenção preventiva e inspeções, foram identificados como aspectos importantes ao interesse do cliente final sobre a qualidade do produto.

O trabalho integrado para a tomada de decisões conjuntamente e não setores trabalhando isoladamente, atividades aplicadas visando redução de custos e a realização de análise de valor sobre o produto, são técnicas que foram apontadas para a redução de custos e consequentemente, aumento da competitividade da empresa.

7 - CONCLUSÃO

O trabalho demonstrou que a importância do trabalho integrado entre marketing e qualidade é fundamental para o desempenho pleno das funções da organização e também para o atingimento de suas metas.

A medida que se incrementa a relação entre as áreas, mais claramente e rapidamente se atinge o reconhecimento das necessidades de mercado e então, mais claro se torna o ambiente competitivo no qual a organização se encontra.

Fatores como o conhecimento do mercado e seus atores, as características locais e as diversas formas de uso dos produtos, podem ser facilmente captados pela área de marketing, mas se não forem devidamente disseminados dentro da organização, não irão promover a função principal: atender aos desejos e expectativas dos clientes.

Da mesma forma, os esforços da qualidade para a conformidade do produto serão em vão, caso não sejam direcionados para os verdadeiros desejos do mercado consumidor. Também, em igual importância, os esforços da empresa em produzir produtos de melhor qualidade não terão efeito caso não sejam totalmente percebidos por esse mercado.

8 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMPOS, Vicente F. Gerência da qualidade total: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1989.

HAMEL, Gary, PRAHALAD, C. K. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

JURAN, J. M. Juran na liderança pela qualidade: um guia para executivos. São Paulo: Pioneira, 1990.

KOTLER, Philip. Marketing, edição compacta. São Paulo: Atlas, 1988.

———. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LEVITT, Theodore. A imaginação de marketing. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MORITA, Akio. Made in Japan: Akio Morita e a Sony. São Paulo: Livraria Cultura, 1986.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. Planejamento estratégico. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

PORTER, Michael E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ANEXO

PESQUISA QUALITATIVA PARA AS ÁREAS DE QUALIDADE E MARKETING

- 1 – Quais informações de marketing você considera importantes para serem aplicadas à área da qualidade?
- 2 – Quais informações de qualidade você considera importantes para serem aplicadas à área de marketing?
- 3 – Existem na CNH, ferramentas (sistemática) que permitem a integração ativa entre as áreas de qualidade e marketing?
- 4 – Na CNH, quais são os pontos importantes que são tratados entre essas áreas?
- 5 – Em sua opinião, quais informações acerca da qualidade seriam importantes para o cliente final, de forma a proporcionar vantagem competitiva?
- 6 – Você acredita que podem existir ações conjuntas, apenas entre qualidade e marketing, que poderiam reduzir custos para a organização? Se sim, quais?