

Dedico este trabalho, aos meus pais António e Maria, aos meus sogros que Deus os tenha em descanso, à minha mulher Fernanda, aos meus filhos Ana Rosa e António Manuel por todo o amor, carinho, conselhos, ajuda, paciência, confiança e incentivos que recebi.

Agradeço a todos. Muito obrigado!

## Agradecimentos

Gostaria de mostrar a minha gratidão à minha orientadora de mestrado Professora Doutora Cristina Mendonça que sempre esteve disponível e com muita paciência me incentivou, estarei sempre ao seu dispor.

Quero ainda agradecer ao Professor Doutor João Carlos Quaresma Dias pelo excelente apoio técnico e suporte motivacional do qual tive grande privilégio de usufruir durante a minha escalada final do último pico desta honrosa meta atingida.

Para aqueles que se tornaram amigos nesta caminhada, Maria da Conceição Ribeiro Almeida, Luís Montez, Carla Marques e a Cláudia Gachineiro, um grande abraço.

A todos os que de uma forma directa ou indirecta me estimularam nesta espinhosa caminhada.

“Só fazemos melhor aquilo que, repetidamente, insistimos em melhorar.  
A busca da excelência não deve ser um objectivo, e sim um hábito.”

Aristóteles

## **Resumo**

A certificação deixou de ser “apenas” uma vantagem competitiva para passar a ser um critério seleccionador de empresas diferenciando-as das concorrentes. O conceito de melhoria contínua subjacente à norma ISO 9001 transmite para o mercado a imagem de empresas capazes de satisfazer e superar as exigências dos clientes, direccionando todos os colaboradores para esse objectivo comum.

O sector dos Transportes aderiu em força a esta inovação mostrando interesse em melhorar a qualidade do serviço prestado e dos processos.

O objectivo deste estudo é contribuir para a avaliação da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) ISO 9001:2008 numa empresa de Transportes rodoviários de mercadorias porta a porta (TRMPP) – também designado por Transporte Fraccionado de Mercadorias. Elaborou-se um questionário a clientes construindo-se os indicadores de forma a identificar pontos fortes e pontos fracos no sentido da melhoria contínua da qualidade. Destacam-se a competitividade relativamente às devoluções, grau de satisfação relativamente à competitividade geral, classificação do serviço prestado pelos motoristas/ ajudantes.

Conclui-se que a principal razão que levou a empresa a implementar o SGQ foi a necessidade de responder a alguns requisitos nomeadamente concursos públicos onde implicitamente existem indicadores de satisfação dos clientes e outros de melhoria da qualidade do produto/serviço. Durante o processo de implementação do SGQ, surgiram dificuldades relacionadas essencialmente com o tempo necessário para tratar de burocracias e com os custos da Qualidade. Concluiu-se ainda que a Gestão de topo, os Directores e os Chefes de Secção, são os principais responsáveis pela detecção e correcção de não conformidades, bem como a empresa que implementou novos métodos de motivação dos colaboradores, destacando a formação e a comunicação.

### **Os objectivos deste trabalho são:**

Aprofundar os conhecimentos, no sector do Transporte Fraccionado de Mercadorias, sobre os Sistemas de Gestão da Qualidade, nomeadamente da certificação ISO 9001. O principal objectivo é caracterizar/avaliar a implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade pela Norma ISO 9001 numa empresa do sector dos Transportes.

Tentaremos procurar respostas para algumas questões, tais como:

- Quais foram as razões que levaram a Organização a certificar-se?
- Quais as principais dificuldades subjacentes à implementação da certificação?
- Qual é o grau de envolvimento dos colaboradores da Organização na implementação do processo de certificação?
- Qual a evolução que pode ser identificada após a implementação e quais os aspectos que ainda necessitam de melhorias?

### **Metodologia utilizada para a execução deste trabalho:**

A metodologia deste estudo consistiu primeiramente numa revisão bibliográfica extensa do tema envolvendo a certificação e a Qualidade nas empresas, os organismos de certificação e acreditação, o estudo da Norma ISO 9001 e dos seus impactos gerais nas organizações.

Esta pesquisa confluuiu na realização de um questionário direccionado ao Responsável máximo pelo Sistema da Qualidade das empresas a quem prestamos serviços, assim como na elaboração da base de dados das empresas que seriam alvo do mesmo.

Seguidamente foi efectuada a análise das respostas obtidas e determinadas as respectivas conclusões.

### **Conclusões**

Ficou demonstrado com este projecto, em que o discente teve um profundo envolvimento, que a metodologia na implementação do Sistema de Gestão da Qualidade ao ser aplicada num qualquer processo repetitivo de trabalho vai:

- Obrigar a repensar todos os procedimentos instalados procurando todas as oportunidades de melhoria;
- Criar novas ferramentas para dar solução às oportunidades encontradas;
- Verificar a validade e mais-valia nas novas ferramentas e procedimentos;

- Em função da constante verificação, melhorar as ferramentas e procedimentos instalados, ou criar novos procedimentos ou ferramentas;
- De uma forma permanente, continuar a analisar o processo, monitorizando a qualidade e a procura de novas oportunidades de melhoria.

O facto de o processo Gestão da Qualidade obrigar a uma introspecção ao trabalho realizado e tornar todo o processo de melhoria sistemático, faz com que seja sempre uma mais-valia a sua aplicação, num ambiente fabril ou de *BackOffice*.

### **Palavras-chave**

Sistemas da Qualidade, Indicadores de Competitividade, etc.

## **Abstract**

The certification is no longer "just" a competitive advantage and became a criterion to select companies differentiating them from competitors. The underlying concept of continuous improvement to ISO 9001 transmits to the market the image of companies able to meet and exceed customer requirements, directing all employees for this common goal.

The transportation sector embraced this innovation showing interest in improving the quality of services and processes.

The goal of this study is to contribute to the evaluation of the implementation of Quality Management System (QMS) ISO 9001:2008 on a door-to-door road goods transportation company – also known as “Fractional Goods Transportation”. We developed a questionnaire to customers based on indicators that would allow identifying strengths and weaknesses towards continuous quality improvement. Some indicators that stand out are competitiveness regarding returns, degree of satisfaction with the overall competitiveness and rating of the service provided by the drivers / helpers.

In conclusion, the main reason that led the company to implement the QMS was the need to meet certain requirements, namely public procurements where implicitly there are indicators of customer satisfaction and others related to quality improvement of the product / service. During the implementation process of the QMS there were some difficulties primarily related to the time needed to deal with bureaucracies and the cost of Quality. It was also concluded that the Top Management, Directors and Heads of Section are the main responsible for detecting and correcting non-conformities, as well as the company who implemented new methods to motivate employees, emphasizing training and communication.

### **The objectives of this study are:**

To develop deeper knowledge in the “Fractional Goods Transportation” regarding Quality Management Systems, namely ISO 9001 certification. The main objective is to characterize / evaluate the implementation of Quality Management Systems under ISO 9001 on a company in the transportation sector.

We will try to seek answers to questions such as:

- What were the reasons that led the organization to get a certification?
- What are the main difficulties involved in implementing the certification?

- What is the degree of involvement of employees in the organization implementing the certification process?
- What is the evolution that can be identified after the implementation and which aspects still need improvement?

### **Methodology used to carry out this work**

The methodology included initially an extensive literature review of the issue involving the certification and quality in companies, certification and accreditation entities, the study of ISO 9001 and its general impacts on organizations.

This research resulted in the realization of a questionnaire directed to the Head of the Quality System of the companies to whom we provide services, as well as the development of a database of the companies that would be targeted by the questionnaire.

Then the analysis of the responses was carried out and the conclusions determined.

### **Conclusions**

It was demonstrated by this project, in which the student had a deep involvement, that the appliance of the methodology to implement the Quality Management System in any repetitive process will:

- Compel to the rethink of all the procedures in place looking for improvement opportunities;
- Create new tools to solve the opportunities found;
- Check the validity and added value of the new tools and procedures;
- Due to the constant checking, improving the tools and procedures in place or create new procedures / tools;
- On an ongoing basis, continue to examine the process by monitoring the quality and demand for new improvement opportunities.

By compelling to an introspection of the accomplished work and making the whole process of improvement systematic, the Quality Management process implementation is always a valued added, in a manufacturing environment, or BackOffice.

### **Key words**

Quality Systems, Competitiveness Indicators, etc.

## ÍNDICE

|   |           |
|---|-----------|
| Dedicatória.....  | I         |
| Agradecimentos.....   | II        |
| Resumo.....   | IV        |
| Os objectivos deste trabalho são: .....                                       | V         |
| Metodologia utilizada para a execução deste trabalho: .....                   | V         |
| Palavras-chave.....   | VI        |
| Abstract.....   | VII       |
| The objectives of this study are: .....                                       | VII       |
| Methodology used to carry out this work.....                                  | VIII      |
| Key words.....  | VIII      |
| Índice de Gráficos.....   | XIV       |
| <b>CAPÍTULO I .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>1. Introdução .....</b>  | <b>1</b>  |
| 1.1 Enquadramento .....   | 1         |
| 1.2 Motivação e objectivos .....  | 2         |
| 1.3 Metodologia geral .....   | 2         |
| 1.4 Estrutura da dissertação .....  | 2         |
| <b>2. A certificação ISO 9001.....</b>  | <b>3</b>  |
| 2.1 Conceito da qualidade.....  | 3         |
| 2.2 As bases teóricas da qualidade.....                                       | 9         |
| <b>CAPÍTULO II.....</b>   | <b>18</b> |
| <b>1. Qualidade nos Transportes.....</b>                                      | <b>18</b> |
| 1.1 A gestão da qualidade e nível de serviço .....                            | 18        |
| <b>2. Transporte como um importante elemento da logística .....</b>           | <b>20</b> |
| 2.1 Principais problemas do transporte .....                                  | 21        |
| 2.2 A utilização de sistema de informação de gestão em empresas de serviços.. | 21        |
| 2.3 Medição de competitividade e as actividades de transporte .....           | 22        |
| <b>CAPÍTULO III .....</b>   | <b>23</b> |
| <b>1. Índices de competitividade nos transportes .....</b>                    | <b>23</b> |
| 1.1 Considerações gerais sobre Indicador e Métricas de Competitividade.....   | 23        |
| <b>2. Importância do indicador .....</b>                                      | <b>24</b> |
| <b>3. Construção do indicador.....</b>  | <b>25</b> |
| <b>4. Sistema de indicadores .....</b>  | <b>29</b> |
| <b>5. Limitação dos indicadores .....</b>                                     | <b>35</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>6. Indicadores de competitividade da empresa MM .....</b>           | <b>37</b> |
| 6.1 Indicadores de Competitividade. ....                               | 37        |
| 6.2 Indicadores de Competitividade no Transporte .....                 | 38        |
| 6.3 Descrição dos Indicadores de Competitividade .....                 | 38        |
| <b>7. Monitorização do Processo .....</b>                              | <b>38</b> |
| 7.1 Indicadores de Competitividade .....                               | 38        |
| 7.2 Avaliação da Competitividade .....                                 | 39        |
| 7.3 Monitorização do Processo de Gestão da Qualidade .....             | 41        |
| 7.4 Monitorização do Processo de Gestão Comercial .....                | 42        |
| 7.4.1 Indicadores de competitividade .....                             | 42        |
| 7.4.2 Avaliação de Competitividade .....                               | 43        |
| <b>CAPÍTULO IV.....</b>  | <b>44</b> |
| <b>1. Apresentação da empresa MM.....</b>                              | <b>44</b> |
| 1.1 Apresentação geral .....   | 44        |
| 1.2 Política da Qualidade .....  | 45        |
| <b>2. Estrutura Organizacional da Empresa.....</b>                     | <b>46</b> |
| 2.1 Organigrama .....  | 46        |
| <b>3. Sistema da Gestão da Qualidade.....</b>                          | <b>47</b> |
| 3.1 Requisitos Gerais .....  | 47        |
| 3.1.1 Campo de Aplicação e Exclusões do SGQ.....                       | 47        |
| 3.1.2 Determinação e Formalização dos Processos .....                  | 47        |
| 3.1.3 Interacção dos Processos .....                                   | 48        |
| 3.1.4 Interligação das cláusulas NP EN ISO 9001 com os Processos ..... | 48        |
| 3.1.5 Interligação entre os Processos e a Documentação Associada.....  | 51        |
| 3.2 Requisito da documentação .....                                    | 53        |
| 3.2.1 Generalidades .....  | 53        |
| <b>4. Monitorização do Serviço .....</b>                               | <b>54</b> |
| <b>5. Monitorização do Processo de Gestão da Qualidade .....</b>       | <b>62</b> |
| <b>6. Processo de Gestão Comercial.....</b>                            | <b>63</b> |
| <b>7. Monitorização do Processo .....</b>                              | <b>66</b> |
| <b>CAPÍTULO V .....</b>  | <b>68</b> |
| <b>1. Análise dos dados.....</b>                                       | <b>68</b> |
| 1.1 Como se desenrola a acção de inquérito? .....                      | 68        |
| 1.1.1 Layout do questionário .....                                     | 68        |
| 1.1.2 Objectivo da acção.....  | 68        |

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| 1.2       | Metodologia .....   | 69        |
| 1.2.1     | Tipo de acção efectuada .....   | 69        |
| 1.2.2     | Taxas de resposta.....  | 69        |
| 1.2.3     | Razões para trabalhar com a empresa MM .....                                      | 69        |
| <b>2.</b> | <b>Resultados Evolução de 2002 a 2009 .....</b>                                   | <b>70</b> |
| 2.1       | Distribuição diária.....  | 70        |
| 2.2       | Entregas por região .....   | 71        |
| 2.3       | Recolhas/Devoluções/Pedidos mais urgentes .....                                   | 71        |
| 2.4       | Serviço de Gestão de Clientes.....  | 72        |
| 2.5       | Motoristas .....  | 73        |
| 2.6       | Frota/Inf. On-Line .....  | 73        |
| 2.7       | Grau de Satisfação do Geral.....  | 74        |
| <b>3.</b> | <b>Evolução 2002/2009 .....</b>   | <b>74</b> |
| <b>4.</b> | <b>Resultados 2009 – Satisfação por parâmetro (de Muito Mau a Muito Bom).....</b> | <b>75</b> |
| 4.1       | Tipo de serviço.....  | 75        |
| 4.2       | Local de entrega .....  | 76        |
| 4.3       | Recolhas/Devoluções/Pedidos mais urgentes .....                                   | 76        |
| 4.4       | SGC/Atendimento Após Venda .....  | 77        |
| 4.5       | Motoristas .....  | 77        |
| 4.6       | Frota/Informação On-Line .....  | 78        |
| 4.7       | Grau de Satisfação Geral.....   | 78        |
| <b>5.</b> | <b>Análise de resultados,.....</b>  | <b>78</b> |
| 5.1       | Modalidade de serviço – Distribuição diária .....                                 | 79        |
| 5.2       | Entregas por região .....   | 80        |
| 5.3       | Recolhas/Devoluções/Pedidos mais urgentes .....                                   | 80        |
| 5.4       | Serviço de Gestão de Clientes.....  | 81        |
| 5.5       | Motoristas .....  | 81        |
| 5.6       | Frota .....   | 82        |
| 5.7       | Informação On Line .....  | 82        |
| 5.8       | Grau de satisfação geral .....  | 83        |
| <b>6.</b> | <b>Análise de resultados: Por Perfil/ Região .....</b>                            | <b>83</b> |
| 6.1       | Modalidade de serviço .....   | 83        |
| 6.2       | Entregas por região .....   | 84        |
| 6.3       | Recolhas/Devoluções/Pedidos mais urgentes .....                                   | 85        |
| 6.4       | Serviço de Gestão de Clientes.....  | 85        |

|   |   |            |
|---|---|------------|
| 6.5                                     | Motorista .....                                 | 86         |
| 6.6                                     | Frota .....                                     | 86         |
| 6.7                                     | Informação One Line .....                       | 87         |
| 6.8                                     | Grau de Satisfação Geral.....                   | 87         |
| <b>7.</b>                               | <b>Análise de resultados .....</b>              | <b>87</b>  |
| 7.1                                     | Modalidade de serviço .....                     | 88         |
| 7.2                                     | Entregas por região .....                       | 88         |
| 7.3                                     | Recolhas/Devoluções/Pedidas mais urgentes ..... | 89         |
| 7.4                                     | Serviço de Gestão de Clientes.....              | 89         |
| 7.5                                     | Motoristas .....                                | 89         |
| 7.6                                     | Frota .....                                     | 90         |
| 7.7                                     | Informação On-Line.....                         | 90         |
| 7.8                                     | Grau de Satisfação Geral.....                   | 90         |
| 7.9                                     | Problemas mais frequentes: .....                | 92         |
| <b>CAPÍTULO VI.....</b>                 |   | <b>93</b>  |
| <b>1. Conclusões .....</b>              |   | <b>93</b>  |
| <b>Referências Bibliográficas .....</b> |   | <b>97</b>  |
| <b>Revistas .....</b>                   |   | <b>98</b>  |
| <b>Sites .....</b>                      |   | <b>98</b>  |
| <b>ANEXOS .....</b>                     |   | <b>99</b>  |
| <b>Anexo 1 – Acta da reunião.....</b>   |   | <b>100</b> |

## **Índice de Figuras**

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 – Factores componentes da competitividade – Adaptado de Spoesser (1998) ..   | 5  |
| Figura 2 – Dinâmica da estratégia competitiva - Fonte: O autor. ....  | 8  |
| Figura 3 – Ciclo de Demming .....   | 10 |
| Figura 4 – Matriz de maturidade de Crosby: Fonte: “ SGQ–ISO 9001”,.....   | 12 |
| Figura 5 – Processo constituído por várias etapas: Fonte o autor .....  | 23 |
| Figura 6 – Diagrama para a construção de um indicador: Fonte o autor.....   | 27 |
| Figura 7 – Formação de um sistema global de indicadores: Fonte do autor .....   | 31 |
| Figura 8 – Relacionamento primário directo de uma empresa. Fonte o autor.....   | 32 |
| Figura 9 – Hierarquia dos indicadores: Fonte o autor .....  | 34 |
| Figura 10 – Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processos.<br>Norma EN ISO 9001:2008 (adaptada pelo autor) ..... | 48 |

## Índice de Gráficos

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1 – Distribuição diária .....                        | 70 |
| Gráfico 2 – Entregas por região.....                         | 71 |
| Gráfico 3 – Recolhas/Devoluções/Pedidos mais urgentes .....  | 71 |
| Gráfico 4 – Serviço de Gestão de Clientes .....              | 72 |
| Gráfico 5 – Motoristas .....                                 | 73 |
| Gráfico 6 – Frota/Inf. On-Line .....                         | 73 |
| Gráfico 7 – Grau de Satisfação do Geral .....                | 74 |
| Gráfico 8 – Tipo de serviço .....                            | 75 |
| Gráfico 9 – Local de entrega .....                           | 76 |
| Gráfico 10 – Recolhas/Devoluções/Pedidos mais urgentes ..... | 76 |
| Gráfico 11 – SGC/Atendimento Após Venda .....                | 77 |
| Gráfico 12 – Motoristas .....                                | 77 |
| Gráfico 13 – Frota/Informação On-Line .....                  | 78 |
| Gráfico 14 – Grau de Satisfação Geral .....                  | 78 |
| Gráfico 15 – Análise de resultados.....                      | 79 |
| Gráfico 16 – Distribuição diária .....                       | 79 |
| Gráfico 17 – Entregas por região.....                        | 80 |
| Gráfico 18 – Recolhas/Devoluções/Pedidos mais urgentes ..... | 80 |
| Gráfico 19 – Serviço de Gestão de Clientes .....             | 81 |
| Gráfico 20 – Motoristas .....                                | 81 |
| Gráfico 21 – Frota .....                                     | 82 |
| Gráfico 22 – Informação On Line .....                        | 82 |
| Gráfico 23 – Grau de satisfação geral .....                  | 83 |
| Gráfico 24 – Modalidade de serviço.....                      | 83 |
| Gráfico 25 – Entregas por região.....                        | 84 |
| Gráfico 26 – Recolhas/Devoluções/Pedidos mais urgentes ..... | 85 |
| Gráfico 27 – Serviço de Gestão de Clientes .....             | 85 |
| Gráfico 28 – Motoristas .....                                | 86 |
| Gráfico 29 – Frota .....                                     | 86 |
| Gráfico 30 – Informação One Line.....                        | 87 |
| Gráfico 31 – Grau de Satisfação Geral .....                  | 87 |
| Gráfico 32 – Modalidade de serviço.....                      | 88 |
| Gráfico 33 – Entregas por região.....                        | 88 |
| Gráfico 34 – Recolhas/Devoluções/Pedidas mais urgentes.....  | 89 |

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 35 – Serviço de Gestão de Clientes .....                                    | 89 |
| Gráfico 36 – Motoristas .....   | 89 |
| Gráfico 37 – Frota .....  | 90 |
| Gráfico 38 – Informação On-Line .....   | 90 |
| Gráfico 39 – Grau de Satisfação Geral .....   | 90 |
| Gráfico 40 – Problemas mais frequentes (Por nº indicações) .....                    | 91 |
| Gráfico 41 – Problemas mais frequentes (Comparação Norte/Sul) .....                 | 91 |
| Gráfico 42 – Problemas mais frequentes (Comparação Decisor/armazém %) .....         | 91 |
| Gráfico 43 – Problemas mais frequentes (Comparação Clientes Fieis/Não Fieis %) .... | 92 |

## **Siglas usadas**

SGQ – Sistemas de Gestão da Qualidade

GT – Guia de transporte

GTNE – Guias de transporte não entregues

GTFH – Guias de transporte entregues fora de horas

PFO – Processo de faltas com origem

PA – Processo de avarias

RC – Reclamações

ME – Mau encaminhamento

FD – Falta de documentos

CD's - Centros de Distribuição

CD AL – Centro de Distribuição do Algarve

CD BJ – Centro de Distribuição de Beja

CD LX – Centro de Distribuição de Lisboa

CD CB – Centro de Distribuição de Coimbra

CD GU – Centro de Distribuição da Guarda

CD PT – Centro de Distribuição do Porto

CD PB – Centro de Distribuição Poço do Bispo

CD VR – Centro de Distribuição Vila Real

TRMPP – Transportes rodoviários de mercadoria porta a porta

PNC – Preço do não comprimento

UN – Unidade de Negócio

PGQ – Processo da Gestão da Qualidade

SV – Serviço de Vendas

SGC – Serviço de Gestão de Clientes

SI – Sistema Informático

DAF – Direcção Administrativa e Financeira

DC - Direcção Comercial

DO – Direcção de Operações

GQ – Gestor da Qualidade

GS – Grandes Superfícies

# CAPÍTULO I

## 1. Introdução

Neste capítulo é descrita a importância da gestão da qualidade ISO 9001 na actualidade, concretamente no sector TRMPP. Descrevem-se os problemas que se pretendem equacionar como ponto de partida do estudo.

### 1.1 Enquadramento

A qualidade é cada vez mais uma variável incontornável no mundo empresarial. Por um lado, o contexto económico cada vez mais globalizado obriga a encarar a qualidade como um factor de competitividade e de diferenciação nos mercados. Por outro lado, o consumidor está cada vez mais informado e exigente, não deixando às empresas margem para falhas.

O SGQ ISO 9001 surge como forma de dar resposta às exigências sentidas pelas empresas e pelos seus clientes, através da aplicação de normas internacionais que regem todos os procedimentos internos das empresas e acompanham o produto/serviço desde a simples ideia de concepção até à satisfação do cliente. O movimento da qualidade e as ferramentas internacionais desenvolvidas, são vistas como um dos principais caminhos para a melhoria dos métodos praticados pelas empresas.

Apesar de os TRMPP serem um sector dito “tradicional”, no qual as inovações ocorrem de forma muito lenta e os métodos pouco ao longo dos anos. As empresas não ficaram alheias ao cenário inovador da certificação. No entanto, os problemas relacionados com a falta de qualidade permanecem um assunto crítico para a indústria e não são novidade. Estes foram ignorados durante anos devido a alguma rentabilidade do sector e aos volumes de negócio normalmente envolvidos. Estes problemas assentam essencialmente na realização de rectificações assim como na identificação das causas a elas associadas. Estão também ligados à qualidade e às competências necessárias para articular os recursos técnicos e humanos, devendo-se garantir o método e o produto de modo que o cliente possa encontrar motivos de satisfação.

A realização de padronização de procedimentos, aquando da implementação do SGQ ISO 9001, pode levar a que os métodos utilizados sejam questionados e até melhorados. Para tal, torna-se necessário que o SGQ das empresas se encontre sistematizado de acordo com o exigido pela Norma e esteja motivado pelas razões certas.

## **1.2 Motivação e objectivos**

Esta dissertação surge como um contributo para o aprofundamento do conhecimento, no sector sobre os SGQ, nomeadamente da certificação ISO 9001. Tem como principal objectivo:

Caracterizar/avaliar a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade pela Norma ISO 9001, numa empresa de transporte rodoviário fraccionado de mercadorias.

As questões que se colocam neste estudo são:

- Quais são as razões que levaram a empresa a certificar-se?
- Quais as principais dificuldades subjacentes à implementação da certificação?
- Qual é o grau de envolvimento dos colaboradores da empresa na implementação do processo de certificação?
- Qual a evolução que pode ser identificada após a implementação e quais os aspectos que ainda necessitam de melhorias?
- Quais os indicadores de competitividade?

## **1.3 Metodologia geral**

A metodologia deste estudo consistiu primeiramente numa revisão bibliográfica extensa do tema envolvendo a certificação e a Qualidade nas empresas, os organismos de certificação e acreditação, o estudo da Norma ISO 9001:2000 (Substituída pela Norma ISO 9001:2008) e dos seus impactos gerais nas organizações.

Esta pesquisa confluiu na realização de um questionário direccionado aos clientes alvo da empresa

Seguidamente foi efectuada a análise das respostas obtidas e determinadas as respectivas conclusões.

## **1.4 Estrutura da dissertação**

A dissertação encontra-se dividida em SEIS capítulos.

No primeiro capítulo faz-se o enquadramento do tema no contexto actual onde é relatada a importância da certificação no cenário económico, seguido da motivação e objectivos propostos onde é feita a descrição do que se pretende equacionar e esclarecer. É composto ainda pela descrição geral da metodologia utilizada e pela descrição breve

dos temas abordados em cada capítulo.

No segundo capítulo é apresentada a definição de qualidade e são referidos os principais impulsionadores deste movimento, passando de seguida para a descrição dos requisitos da Norma ISO 9001, a abordagem por processos e o próprio processo de certificação da empresa. Este capítulo é finalizado com a descrição dos principais impactos da Norma abordados pela literatura.

A descrição das questões de investigação, do processo e do instrumento utilizado, encontram-se no capítulo número três onde também é feito o estudo dos resultados do questionário através da análise das respostas obtidas.

O capítulo número quatro é composto pelas conclusões do estudo.

O capítulo cinco apresenta a análise de dados do estudo

O capítulo seis conclusões

## **2. A certificação ISO 9001**

Neste capítulo são abordados o conceito de qualidade e algumas teorias relacionadas. São apresentados os requisitos da Norma e o processo de certificação e ainda expostos os impactos da certificação na empresa, decorrentes da revisão bibliográfica.

### **2.1 Conceito da qualidade**

A definição da qualidade surge relacionada com os mais variados aspectos, não sendo um conceito concreto e objectivo. Esta depende da percepção das pessoas ou organizações, das suas necessidades, vivências, desejos, etc.

A abordagem ISO apresenta uma definição mais abrangente, não a centrada apenas no produto/serviço. Assim, as normas da qualidade definem-na como a capacidade de um conjunto de características inerentes a um produto, sistema ou processo, satisfazerem os requisitos dos clientes assim como as outras partes interessadas da empresa. Esta definição engloba para além da qualidade do produto, a qualidade do processo produtivo, visando a satisfação do cliente, dos colaboradores e accionistas que o produz. No entanto, diversos autores defendem que a certificação ISO 9001 é independente do produto, garantindo apenas o modo de fazer e negligenciando a qualidade desse produto ou serviço

Segundo o descrito na norma, esta mesma é complementar às normas existentes

para garantia da qualidade do produto/serviço, exigindo o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) que seja cumprida a legislação em vigor aplicável, o que leva a concluir que o produto ou serviço é tido em conta, embora o foco seja direccionado para a abordagem por processos, a satisfação do cliente e a melhoria contínua.

Avaliar ou medir a qualidade, significa ter em conta uma grande diversidade de variáveis, e consequentemente métricas ou indicies. Introduzir definições de índices de competitividade

Competitividade: É a habilidade ou talento resultantes de conhecimentos adquiridos capazes de criar e sustentar uma competitividade superior ao desenvolvido pela concorrência.

Conforme a interpretação de Porter (1993), o termo competitividade, é compreendido sob diversos prismas, podendo ser atribuído de acordo com o panorama macroeconómico, estimulado por variáveis económicas como taxas de câmbio e de juros, deficits e políticas governamentais, baixos dispêndios com força de trabalho, e, acima de tudo, diferenças de práticas administrativas.

As empresas adoptam um comportamento de acordo com a estrutura de mercado no qual estão inseridas e por meio de suas acções tomam as suas decisões estratégicas.

Entender o processo geral de funcionamento de uma empresa é algo muito complexo, entretanto tomar conhecimento da capacidade ou não em desenvolver várias actividades praticadas pela empresa é um meio adequado de conhecer o papel da empresa e constitui também uma vantagem competitiva.

Em ambiente competitivo, a empresa necessita de encontrar uma maneira eficaz de conduzir as suas actividades, de modo que consiga garantir o seu lucro que permitirá actuar de forma competitiva no mercado.

A empresa precisa dominar uma ou mais actividades que se identifique como uma vantagem competitiva efectiva a fim de que o sucesso competitivo venha a ser atingido, isto pode decorrer de custos mais baixos ou da capacidade de destacar a empresa junto aos consumidores. Sustentar a vantagem competitiva traduz-se como o aumento da produtividade, pois está associado à melhoria da qualidade e eficiência no processo produtivo.

A competitividade pode se apresentada sob duas ópticas:

- a) Competitividade como competitividade – sob esta óptica, a competitividade é expressa na participação do mercado atingida por uma empresa num mercado em algum momento;

b) Competitividade como eficiência – exprime a competitividade através da relação consumo produto praticada pela empresa. Sob essa óptica, a competitividade é ligada à capacidade de uma empresa na produção bens com maior eficácia que os seus concorrentes.

A competitividade analisada como função de competitividade, sugere o resultado dos vários factores que compõem a capacidade produtiva da empresa. Já a competitividade vista pelo prisma da eficiência, é dada pelo nível de capacidade de aprendizagem pelas empresas.

Em termos gerais, as teorias focalizam a competitividade com função de vários indicadores tanto qualitativos como quantitativos, no qual o acto de medir é executado mantendo os procedimentos propostos por modelos genéricos.

A figura 1 abaixo propõe um modelo para a definição de competitividade, que mostra que a performance sofre influência de factores e agentes externos.

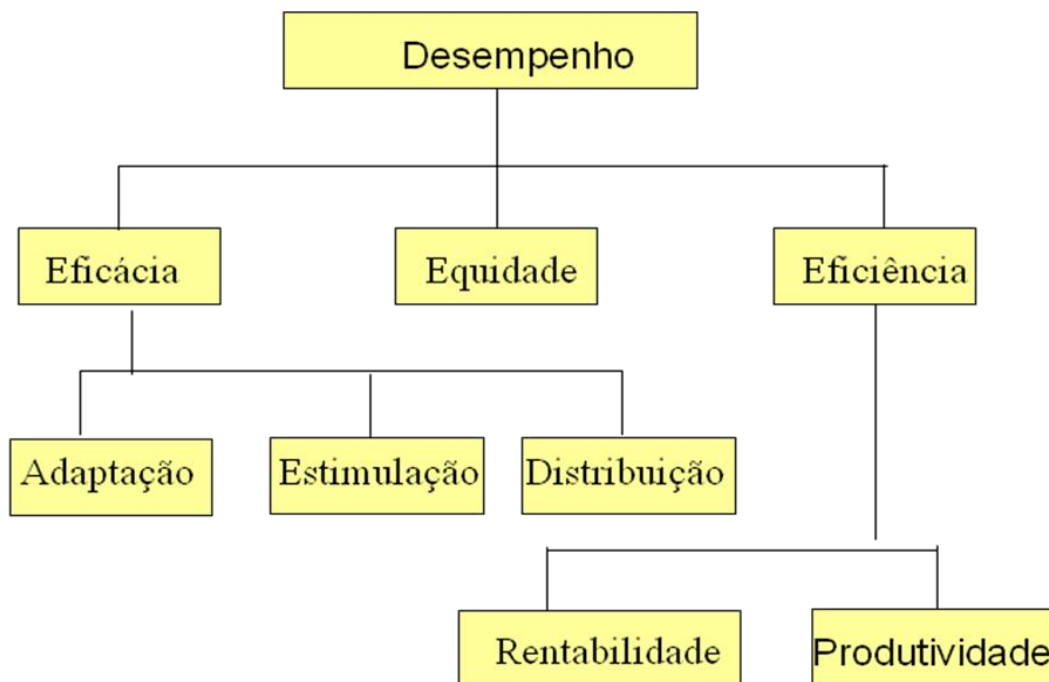


Figura 1 – Factores componentes da competitividade – Adaptado de Spoesser (1998)

O crescimento da competitividade de uma indústria apresenta-se como um dos objectivos de gestão relevantes a serem conquistados. A competitividade organizacional. Em primeiro lugar, a competitividade pode ser analisada subjectivamente, e o outro modo é a medição da competitividade através da utilização de variáveis quantificáveis.

Para se saber se uma empresa obedece à programação do seu planeamento estratégico, o modo mais adequado é medira a sua performance no decorrer do tempo

por meio de medidas de competitividade, estas mostram-se como a melhor ferramenta estratégica e também contribuem para ajudar no processo de tomada de decisão estratégica.

Eficiência de um sistema de medidas de competitividade de uma empresa está na escolha de medidas que se relacionam com objectivos já estabelecidos.

A efectividade relaciona-se com a busca por resultados pretendidos, a eficiência compreende o mérito para se produzirem resultados com o mínimo de despesas no que se refere aos esforços e recursos, já que se tratando de eficácia, esta remete a conclusões esperadas de experimentação.

Os resultados não se referem somente a produtos e serviços finais, dizem respeito também á forma como a empresa comunica com o mercado. O pensamento estratégico é o ponto de partida da gestão que se orienta por resultados e realizações.

A eficiência vista sob dois pontos: técnica e empírica.

Sob a óptica técnica, a otimização dos resultados é uma definição teórica da produção tanto na economia quanto na engenharia que busca definir o mais relevante nível de produção para as matérias consumidas. Já sob a óptica empírica, a eficiência, dada um nível de consumo de factores de produção, é compreendida como uma relação de produção.

A definição mais relevante de eficiência, é a de função de produção, que cria uma ligação entre produtos e matérias para um conjunto de níveis possíveis de produção. Uma função de produção define o subconjunto de possibilidades de produção.

Resultados: Para compreender como o resultado de uma estratégia pode reflectir positivamente no competitividade das empresas, é necessário em primeiro lugar compreender a dinâmica da estrutura de mercado na qual a empresa esta inserida, pois cada industria possui particularidades que devem ser consideradas ao elaborar uma estratégia.

Após o conhecimento da natureza do mercado, é possível identificar o nível de concorrência entre o conjunto de empresas concorrentes, para somente então iniciar o processo de formulação de estratégias adequadas ao nível concorrencial.

Basicamente, as estratégias têm a função de criar condições para que as vantagens competitivas sejam estabelecidas. Uma vez estabelecida à vantagem competitiva, as estratégias assumem o papel de manter e/ou aumentar os níveis de eficiência, como também de sustentar o competitividade adquirido ao longo do tempo pelo maior período possível. No entanto, deve ser dada a devida atenção ao movimento

dos concorrentes, com isso, a estratégia assume um carácter flexível diante das mudanças ocorridas no ambiente concorrencial.

A eficiência deve ser medida multidimensionalmente, pois, de acordo com a literatura, pode ser mensurada por meio da construção de índice de produtividade podendo utilizar tanto uma linguagem econométrica quanto de programação linear.

Outro factor que corrobora para tal conclusão, é o facto de que a eficiência leva em consideração aspectos estratégicos e de gestão, como níveis de tecnologia, qualidade e produtividade, além da habilidade de uma empresa em produzir níveis óptimos de um produto.

A quantificação da produtividade como medida de eficiência é comumente traduzida como a razão entre “input/output”. A maioria dos trabalhos que falam sobre eficiência, costumam utilizar a produtividade da mão-de-obra como indicador de performance técnica na indústria.

Técnicas tradicionalmente utilizadas para medir a produtividade, como as abordagens econométricas, trabalham com funções para estimar a produtividade, além de testar a magnitude e o efeito de uma determinada variável na produtividade da empresa.

Para a realização desta estimativa, os modelos econométricos utilizam métodos como de máxima verosimilhança e mínimos quadrados.

O método de mínimos quadrado procura medir distância relativa entre o que foi estimado pelo modelo e o que realmente aconteceu decompondo o erro aleatório da equação de regressão em dois componentes: distúrbios aleatórios e ineficiência, assumindo independência entre os valores.

A competitividade da empresa pode ser traduzido por meio de variáveis difíceis de quantificar, que se reflecte como os resultados internos da empresa, obtidos a partir das estratégias operacionais, resulta na sua competitividade no mercado.

Este resultado diz respeito às estratégias para adicionar valor à marca, aumentar a sua participação de mercado e construir uma imagem significativa no campo de consideração do consumidor. A figura 2 abaixo apresenta uma estrutura de funcionamento onde a vantagem competitiva resulta de um conjunto de estratégias para promover a eficiência e a competitividade.

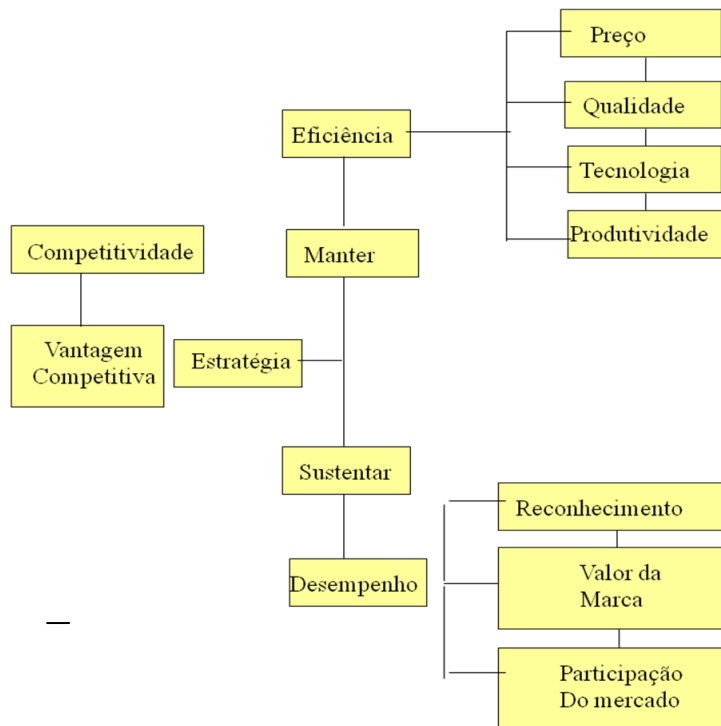


Figura 2 – Dinâmica da estratégia competitiva - Fonte: O autor.

Estratégias para sustentar a competitividade são difíceis de serem operacionalizadas, pois são medidas variáveis subjetivas, pois é difícil medir o que não se pode quantificar.

Como as empresas actuam num cenário onde a competitividade se faz presente, é necessário que estas possuam vantagem competitiva, afinal estão inseridas num mercado com alto grau de flexibilidade no que diz respeito a mudanças de estratégias.

As empresas, por meio de um planeamento definem suas metas e elaboram as suas estratégias que devem ser traduzidas em resultados condizentes com as metas estabelecidas, por meio da manutenção da eficiência e sustentação da competitividade.

No entanto, a eficiência e a competitividade precisam ser medidos a partir de alguns indicadores capazes de mensurar cada estratégia adoptada. A figura 2 acima procura explicitar isto de forma dinâmica.

Os indicadores possuem a função de determinar a medida dos resultados obtidos, de acordo com a estratégia adoptada. Indicadores como preço, qualidade, tecnologia e produtividade medem, por exemplo, os resultados obtidos, dados determinados níveis de eficiência. Já os indicadores como reconhecimento, valor da marca e participação do mercado, procura medir os resultados que reflectem a sustentação da competitividade.

Estes indicadores devem medir a eficiência das estratégias adoptadas pela empresa. Se expressarem resultados que não correspondam as expectativas da empresa,

então a estratégia deve ser reformulada para que o objectivo seja atingido de maneira satisfatória.

Obtidos resultados satisfatórios, significa dizer que as estratégias conseguiram conquistar uma vantagem competitiva, concedendo a empresa o “status” de competitiva no mercado, que cada vez mais demonstra características de avidez.

Considerações Finais:

A competitividade é entendida como a capacidade de criar, manter e sustentar uma vantagem competitiva, e desta forma promover uma competitividade superior. Para que haja tal competitividade, as estratégias que as empresas adoptam devem ir ao encontro da missão e aos valores da empresa e somente por meio de adequadas estratégias as empresas sobrevivem num ambiente concorrencial.

Os indicadores que visam determinar a medida da manutenção da eficiência e a sustentação da competitividade devem estar alinhados à estratégia e apontar para resultados que maximizem o seu posicionamento, pois somente desta maneira as empresas terão condições de conquistar uma vantagem competitiva.

Ser competitivo num cenário empresarial traduz-se como consequência de uma acção onde as estratégias são aplicadas aos processos internos das empresas e tem como decorrência que factores como eficiência e competitividade contribuem de forma significativa para o sucesso e para a manutenção da competitividade.

## **2.2 As bases teóricas da qualidade**

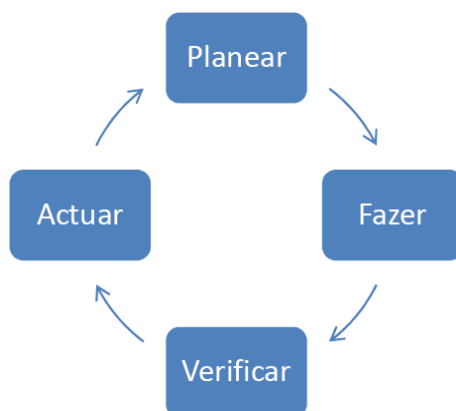
Não se pode falar do conceito de qualidade sem referir o contributo daqueles que mais influenciaram este movimento. De seguida dá-se a conhecer algumas das criações de Deming, Crosby e Juran.

### **Edwards Deming (1900 - 1993)**

Edwards Deming é conhecido internacionalmente por ter revolucionado a indústria japonesa, elevando os seus padrões de qualidade e produtividade. Este promoveu o controlo estatístico dos processos e o modelo PDCA (Planear, Fazer, Verificar e Actuar).

- Planear: nesta fase é necessário definir os objectivos, fazer um ponto da situação através de um diagnóstico dos problemas a resolver por ordem de importância, definir as acções de melhoria e estabelecer um plano de trabalho de modo a atingir os objectivos propostos;

- Fazer: consiste em implementar a solução definida anteriormente;
- Verificar: a verificação deve ser efectuada enquanto se implementa o processo e aquando da obtenção de resultados, de modo que seja possível comparar os resultados obtidos e os esperados;
- Actuar: devem ser feitos os ajustes necessários de modo a obter o desfecho pretendido, tendo em conta os resultados da verificação.



*Figura 3 – Ciclo de Demming*

O modelo do ciclo de Deming é referido pela Norma ISO 9000 como a metodologia a usar em todos os processos.

Deming elaborou ainda os catorze passos recomendados para a melhoria contínua, as sete “doenças mortais” para a qualidade e os doze obstáculos para a qualidade.

Os 14 passos para a melhoria contínua:

1. Criar uma visão sólida para a melhoria de um produto ou serviço;
2. Adoptar uma nova filosofia de liderança;
3. Não depender da inspecção para obter qualidade;
4. Seleccionar rigorosamente os fornecedores de modo a minimizar os custos e a estabelecer uma relação de confiança e lealdade;
5. Melhorar os processos de forma a torná-los competitivos;
6. Promover a aprendizagem no local de trabalho;
7. Encarar a liderança como algo que se pode aprender;
8. Evitar um estilo de gestão autoritário;
9. Remover barreiras entre os departamentos;
10. Eliminar campanhas baseadas na imposição de metas;
11. Abandonar a gestão por objectivos

12. Não estabelecer sistemas de classificação ou avaliação de competitividade;
13. Programar a formação de forma a permitir o desenvolvimento pessoal dos colaboradores;
14. Impor a mudança como tarefa de todos os colaboradores.

As sete “doenças” da qualidade:

1. Falta de objectivos consistentes;
2. Foco no lucro a curto prazo;
3. Avaliação de competitividade dos colaboradores divergentes dos princípios da qualidade;
4. Distanciamento das chefias em relação aos colaboradores;
5. Gestão focalizada nos dados quantitativos;
6. Excesso de custos em assistência médica aos trabalhadores;
7. Excesso de custos com acções de litígio.

Os cinco obstáculos ao sucesso da qualidade:

1. Acreditar em mudanças instantâneas;
2. Acreditar que a automatização resolve os problemas;
3. Acreditar que existem “receitas mágicas”;
4. Acreditar que basta cumprir as especificações;
5. Assumir que os problemas da qualidade devem ser resolvidos pelo departamento da qualidade.

### **Philip Crosby (1926 - 2001)**

Philip Crosby introduziu o facto de a qualidade estar ligada às pessoas, dando principal incidência ao envolvimento da gestão de topo. Este assinala a importância das relações entre colaboradores, fornecedores e clientes. Afirma ainda, nas suas publicações, que os custos da má qualidade ascendem a cerca de 30% da receita de uma empresa.

São seis factores-chave para a gestão da qualidade identificados por Crosby:

1. Qualidade significa conformidade e não elegância;
2. Não existem problemas da qualidade;
3. Não existe uma economia da qualidade (é sempre mais barato fazer bem à primeira);

4. A única medida de competitividade é o custo da qualidade;
5. O único padrão de competitividade é o de zero defeitos;
6. A qualidade não tem custos.

A matriz da maturidade de Crosby figura 4 descreve a actuação da administração de uma organização mediante as diversas fases, desde o primeiro contacto com a qualidade até à sua absorção e respectiva mudança estratégica que permite torná-la uma parte fundamental da empresa.

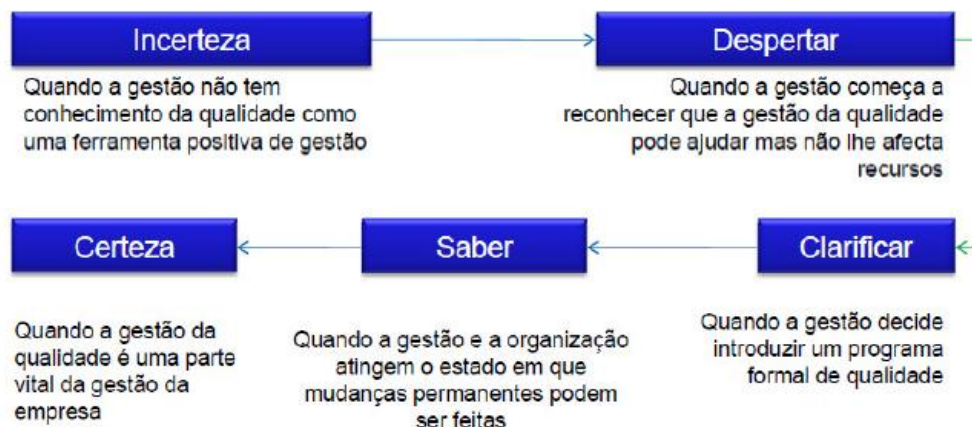


Figura 4 – Matriz de maturidade de Crosby: Fonte: “ SGQ–ISO 9001 ”,

### Joseph Juran (1904 - 2008)

Juran é um dos pioneiros da promoção da qualidade. Este define qualidade como adequação ao uso, implicando isto que os produtos e serviços contem com as características que o consumidor definiu como úteis e estabeleceu que a base da qualidade assenta em três princípios que formam a Trilogia de Juran: Planificação, Controlo e Melhoria da qualidade.

Segundo González (2006) a planificação compreende a definição dos processos a serem seguidos para elaboração de um produto que vá ao encontro das exigências dos clientes e compreende os seguintes passos:

- Fixar os objectivos da qualidade;
- Identificar os clientes;
- Determinar as necessidades desses clientes;
- Desenvolver características dos produtos que respondam às suas necessidades;
- Desenvolver processos que cumpram essas características;

- Estabelecer controlos de processo e transmitir os planos à produção.

O controlo é realizado durante a elaboração dos produtos e serviços, de modo a assegurar que se cumpram os objectivos da qualidade definidos. Para isso, será necessário:

- Avaliar o comportamento da qualidade real;
- Comparar a qualidade real com os objectivos propostos;
- Actuar sobre os desvios detectados.

A melhoria da qualidade tem como objectivo elevar os níveis de qualidade já alcançados, através de projectos de investigação e experimentação, aplicando ideias inovadoras. A metodologia da melhoria consiste em:

- Estabelecer as infra-estruturas necessárias para garantir a melhoria da qualidade;
- Identificar as necessidades de melhoria;
- Criar equipas com a responsabilidade de diagnosticar as causas, definir soluções e estabelecer monitorizações que levem ao êxito.

Em suma, Deming foca a sistematização dos processos com o modelo PDCA, a melhoria contínua e os obstáculos da Qualidade. Crosby centra a Qualidade nas pessoas dando especial atenção ao envolvimento da gestão de topo e quantifica os custos da má Qualidade e Joseph Juran defende que a Qualidade tem como base a planificação, controlo e melhoria.

### **Os paradigmas de Philip Crosby**

Nascido em 1926 nos Estados Unidos, em Wheeling, West Virginia, Crosby trabalhou, em 1952, como engenheiro na Crosley Corporation e, em 1957, passou a gestor da qualidade da Martin-Marietta. Foi nesta última que desenvolveu o famoso conceito de zero defeitos. Em 1965 foi eleito vice-presidente da ITT, onde trabalhou durante 14 anos. Em 1979 fundou a Philip Crosby Associates e lançou a sua famosa obra *Quality is Free*, um verdadeiro clássico da qualidade que vendeu mais de 2,5 milhões de cópias e foi traduzido para 15 línguas. Em 1991 criou a empresa de formação Career IV, Inc. Em 1996 lançou um novo livro intitulado *Quality Is Still Free*.

O seu nome ficará para sempre associado aos conceitos de zero defeitos e de fazer bem à primeira vez. Em sua opinião, a qualidade significa conformidade com as especificações, que variam consoante as empresas de acordo com as necessidades dos

clientes. O objectivo deverá ser sempre ter zero defeitos e não apenas produzir suficientemente bem.

**Paradigma 1** – A qualidade significa excelência, adequação, alguma coisa boa, luxo, brilho.

A falta de uma definição objectiva que tenha consistência é um dos maiores obstáculos com que os gestores se defrontam quando desejam fazer alguma coisa em relação à qualidade. Outros esforços para definir a qualidade resultaram em expressões como: encantar o cliente, surpreender o cliente, exceder as expectativas do cliente e outras que tratam da satisfação e até algumas indecifráveis como: o cliente define a qualidade. Como gerir algo que não podemos definir de modo objectivo? Crosby afirma que “a definição vaga da qualidade faz com que o processo de gestão da qualidade frequentemente se torne uma sequência de eventos, às vezes sem nexos, ao contrário de ser uma sólida disciplina de gestão.” Para poder gerir a qualidade é necessário definir qualidade como o cumprimento dos requisitos. Os requisitos descrevem os detalhes dos processos que resultam em que os clientes externos e internos recebam aquilo que esperavam receber. Termos como esses: excelência, adequação, beleza, exclusividade, que são subjectivos e vagos. Qualquer produto, serviço ou processo que cumpre com os requisitos é um produto, serviço ou processo de qualidade. O cumprimento dos requisitos pode ser facilmente observado e medido. A responsabilidade da gestão é fazer que requisitos claros e certos sejam determinados, ensinados, comunicados e melhorados. Crosby aponta que alguns escritores o citam erroneamente dizendo que ele define a qualidade como o cumprimento das especificações. Isso, obviamente, resultaria num conceito extremamente estreito, altamente técnico e excessivamente orientado a Indústria. Para Crosby, o propósito da Gestão da Qualidade é enraizar e firmar o hábito, entre os colaboradores e fornecedores, de fazer aquilo que afirmaram que fariam, ou seja, cumprir com os requisitos combinados. Desse modo, na medida em que se aprende a melhorar as definições dos requisitos dos processos de trabalho, produtos e serviços para os clientes e para nós mesmos, pode-se ser rotineiramente bem sucedido na sua execução e nos tornaremos uma organização cada vez mais confiável.

**Paradigma 2** – A Qualidade é intangível e, portanto, não é mensurável.

Outro obstáculo com que as empresas se confrontam frequentemente quando embarcam num processo para melhorar a qualidade é a falta de participação activa da Gestão de Topo. A participação activa da Gestão de topo é fundamental para a melhoria

da qualidade. A falta de envolvimento geralmente é consequência de não incluir o PNC (Preço do Não Cumprimento) nas medições financeiras da organização. O PNC mede em valores monetários ou quanto custa fazer as coisas erradas. É o custo da perda de tempo, esforço e materiais desperdiçados. Quando uma organização utiliza o PNC para medir a qualidade a Gestão de Topo e Directores interessam-se no processo de melhoria, envolvem-se e participam. Crosby escreveu: “A Gestão de Topo tem interessa por aquilo que tem um “cifrão” na sua frente. A sua competitividade pessoal é medido em valores monetários, por isso medem tudo nesses termos. Mesmo assim, poucas empresas entenderam isso.” É um grave erro da maioria das empresas não medir quanto é gasto em fazer errado uma e outra vez. Em média, o valor do PNC em empresas industriais, representa 25% do valor das vendas, e em empresas prestadoras de serviços, 40% das despesas operacionais. Além de chamar a atenção da Gestão para os problemas relacionados com a qualidade o PNC indica onde concentrar os esforços de prevenção.

**Paradigma 3 – É antieconómico ter qualidade demais.**

A partir de certo nível de qualidade não compensa melhorar. Esse pressuposto é baseado na ideia de que a qualidade é o resultado da inspecção e em que o significado da palavra qualidade é outro que o cumprimento dos requisitos, e ignora que é sempre mais barato fazer certo da primeira vez. Entretanto, desde que Crosby lançou as suas ideias sobre a qualidade, esse paradigma, talvez seja o que mais mudou. Crosby atribui essa mudança ao facto de que os clientes e consumidores são cada vez mais exigentes e não estão dispostos a aceitar que os fornecedores não cumpram com aquilo que se comprometeram.

**Paradigma 4 – Os problemas com a qualidade têm sua origem com as pessoas que operam os processos de trabalho.**

É muito comum ouvir a Gestão de Topo, Directores e o pessoal de controlo da qualidade queixar-se dos trabalhadores e da pouca atenção e interesse que demonstram ter pela qualidade. Crosby mostrou que a competitividade das pessoas numa organização reflecte os padrões de competitividade da Gestão de Topo. Crosby indicou que os erros nos processos eram consequência da falta de atenção ou da falta de conhecimento dos operadores. Nesse caso, o processo de integração de um novo funcionário, seria a melhor oportunidade prevenir os erros, ministrando uma boa formação e realizando uma boa acção de consciencialização sobre a importância de cumprir com os requisitos do trabalho. Além disso, ele apontava que na maioria das

vezes o problema tinha origem nos processos e não nas pessoas. Como as pessoas que operam os processos raramente têm a oportunidade de contribuir para a prevenção dos problemas porque o planeamento e a criação dos processos de trabalho são determinados por outros (Gestão de Topo e Directores, etc.), não tem sentido procurar entre os operadores os responsáveis pelos problemas da qualidade.

**Paradigma 5** – A qualidade é causada pelo Departamento de Qualidade.

Durante muitos anos até os próprios profissionais da qualidade se consideravam responsáveis pela qualidade nas suas organizações. Crosby ressaltava que os chamados problemas da qualidade deviam ser chamados pelo nome de onde foram originados.

Desse modo, seriam identificados correctamente como, por exemplo: problemas de contabilidade, problemas de planeamento, problemas de projecto, problemas de expedição, problemas de marketing, problemas de manutenção, problemas de recepção, problemas de reservas, etc. Ou é que qualquer um desses problemas tem sua origem no Departamento de Qualidade? Em 1979, Crosby escreveu em *Quality is Free* falando sobre o que ele considerava a maior falha da gestão da qualidade profissional na época.

O desejo de se envolver activamente na criação, produção e marketing do produto ou serviço de uma companhia é quase irresistível. Contudo, basta o mais ligeiro envolvimento para que a objectividade, o mais precioso bem do profissional da qualidade, seja destruído. Comprometida a integridade, ela nunca voltará ao seu estado puro original. 17 Anos depois Crosby escreveu novamente sobre o assunto dizendo que observara, especialmente na Europa e nos EUA, que na maioria dos casos esse paradigma estava sendo superado e que uma boa parte dos profissionais da qualidade e os seus Gestores concluíram que a qualidade era o resultado de acções concretas que não podiam ser realizados apenas pelo responsável do turno. Ao mesmo tempo que os alertava para que não dependessem de normas, certificações e critérios para a obtenção de prémios da qualidade para os orientar na implantação da cultura da qualidade, pois dessa maneira, nunca alcançariam o seu objectivo. Ele escreveu: “As empresas que têm sucesso enraizando uma cultura da qualidade conseguem-no através da Gestão de Topo que é assistida por alguém que sabe o que está a fazer. Atribuir essa responsabilidade a uma equipa de amadores bem-intencionados é como entregar a sala de operações do hospital aos voluntários.

Enfim, Crosby disse que para que uma organização tenha êxito a Gestão de Topo deve concentrar-se em criar uma organização que seja útil e confiável. De acordo com Crosby, para que uma organização seja considerada útil, é necessário que os

clientes paguem de bom grado os produtos e serviços, sejam eles quartos de hotel, exames do coração, transportes, apólices de seguros ou qualquer outro item vendido pela empresa.

Para que a organização seja considerada confiável, é necessário que execute cada uma das suas operações certas à primeira e que tenha uma relação bem sucedida com os seus colaboradores, fornecedores e clientes. No caso dos clientes isso significa que suas necessidades devem ser atendidas de forma que utilizem com sucesso o que lhes foi entregue. Por exemplo, para efectuar um transporte com êxito é necessário na recolha e na entrega da mercadoria sejam cumpridos os requisitos previamente contratados.

## **CAPÍTULO II**

### **1. Qualidade nos Transportes**

A qualidade nos transportes é uma vantagem competitiva essencial de empresas que operem num ambiente de exigência cada vez mais feroz, por parte dos clientes e de desafios mais complexos por parte da concorrência.

O serviço de transporte, para além de ser considerado como responsável por uma grande parte dos custos logísticos totais, tem um importante papel como facilitador da movimentação das mercadorias entre pontos.

Os transportes, enquanto meio ou ferramenta de entrega ou fornecimento de mercadorias ou produtos, desde os locais onde são produzidos até onde são necessários, contribui para a redução de prazos, colocando os bens certos no lugar certo e no tempo certo, se o não fizer, pelo menos no tempo certo, estará a funcionar como uma fonte de atritos, de problemas e de custos, ou seja, contribuindo para a redução do valor dos produtos. (Quaresma Dias 2006)

Lida com os vários integrantes da cadeia de fornecimento (produtores, distribuidores, grande superfícies comerciais e consumidores) e, satisfaz, também, as necessidades dos seus participantes.

Desta forma, a actividade de transporte possui diversos atributos de competitividade passíveis de quantificação (frequências, distâncias percorridas, numero de entregas), e ainda sujeitos a alterações face à percepção do utilizador (tempo de viagem e tempo de espera). Para que possa gerir as operações de transporte, o prestador de serviços de transporte necessita de entender as interacções entre todos os elementos integrantes do sistema de distribuição e ter em atenção as exigências do mercado, para que possa desempenhar o seu papel de uma forma competitiva.

Neste contexto, a qualidade correctamente implementada, na empresa, torna-se num diferencial competitivo. O significado de qualidade passou a ser encarado de forma mais responsável, ultrapassando o seu enfoque inicial sobre defeitos de fabricação, para uma ênfase sobre a qualidade definida pelo cliente. Portanto, a meta fundamental dos movimentos da qualidade das empresas passou a ser a satisfação total do cliente.

#### **1.1 A gestão da qualidade e nível de serviço**

A qualidade é a adequação ao uso, isto é, o nível de satisfação alcançado por um determinado produto no atendimento às expectativas do cliente. De uma forma geral,

pode estar associada à consistência na competitividade e precisão do serviço prometido, responsabilidade (realização do serviço com rapidez e criatividade), aspectos tangíveis (instalações e conhecimento do cliente) e confiança (competência e credibilidade).

O produto/serviço oferecido por qualquer empresa pode ser, razoavelmente, identificado pelas características de preço, qualidade e serviço.

Os compradores seleccionam os fornecedores baseados numa combinação dessas características para satisfazer as suas necessidades. Enquanto os níveis de actividade logística estão reflectidas no preço e, em menor grau, na qualidade de serviços.

Nos últimos anos, ocorreu uma melhoria substancial na eficiência das operações de transporte e distribuição, resultado, principalmente de um avanço na infra-estrutura de transporte, liberalização do mercado.

O salto para a qualidade coincidiu com o desenvolvimento de estratégias de gestão direccionadas para satisfazer os clientes, mais do que minimizar os custos. Assim as certificações e as normas da qualidade garantem ao prestador de serviço uma aceitação no mercado.

O SGQ, conforme a ISO 9000 (Internacional Organization for Standardization), norma de referência para a Certificação de Sistemas da Qualidade em Organizações, não se centraliza em áreas ou departamentos, mas sim nos processos.

Trata-se portanto, de um conjunto de regras mínimas, com o objectivo de orientar cada parte da empresa para que execute correctamente, e no tempo devido, a sua tarefa, em harmonia com as outras e todas direccionadas para um objectivo comum. A fim de garantir a qualidade, a empresa terá de criar mecanismos de avaliação contínua da sua competitividade, de identificação e correcção de falhas de controlo e acompanhamento de todas as fases do processo.

A Certificação de Sistemas de Garantia da Qualidade dos Serviços prestados, pelos fornecedores de transporte, cria um diferencial no mercado para as empresas com certificação e assegura ao cliente a contratação de um parceiro que segue indicadores compatíveis com as exigências do sector. O processo de implementação deste sistema leva a uma análise crítica das actuais formas de trabalho. Dando origem, a implementação de melhorias e correcção de hábitos do seu funcionamento interno.

O transporte/distribuição de mercadoria é um dos pontos de maior vulnerabilidade da cadeia logística. A falta de informações necessárias para utilização de um eficiente controlo nesse sector, juntamente com as deficiências estruturais funcionam como um poderoso elemento inibidor do desenvolvimento económico e dos

esforços de ampliação das exportações. Enquanto as fragilidades do sector não forem atenuadas, a actividade de transporte rodoviário de cargas mantém-se como um "estrangulamento do " crescimento económico.

A partir da década de 1970 e início dos anos 1980, significativas mudanças económicas e estruturais passaram a afectar as sociedades comercialmente desenvolvidas e industrializadas. No início dos anos 1970, foram desenvolvidos e implementados programas diversos, como os círculos de qualidade, os sistemas de planeamento da produção (MRP e MRP II) e os programas de qualidade de vida no trabalho. Na década de 1980 e início dos anos 1990, surgiram as campanhas para melhorar a produtividade, o sistema *just-in-time*, a reengenharia, *kaizen*, dentre outros.

Nesse ambiente de mudanças contínuas, representando uma verdadeira revolução ocorrida no sector industrial, no qual o paradigma da produção ágil e flexível veio substituir o da produção em massa, uma revolução no sector de distribuição também ocorreu, ocasionando maior complexidade nas operações logísticas e maiores exigências por eficiência ao longo dos canais de distribuição.

Na era da reengenharia, de stocks reduzidos e de competição globalizada, muitas empresas estão a concentrar os seus esforços nas actividades centrais (os chamados indice de competitividade), que são críticas para a sua sobrevivência.

Tendo em vista a melhoria do nível de serviços nas empresas, os gestores procuram meios eficientes para avaliação da competitividade das suas actividades. Uma eficiente medição de competitividade permite: controlar as actividades operacionais da empresa; alimentar os sistemas de incentivo dos colaboradores; controlar o planeamento; criar, implementar e conduzir estratégias competitivas; identificar problemas que necessitem a intervenção dos gestores; verificar se a missão da empresa está a ser atingida.

## **2. Transporte como um importante elemento da logística**

Segundo Quaresma Dias (2006), na sua origem, o conceito de logística estava essencialmente ligado às operações militares. Ao decidir avançar as suas tropas seguindo uma determinada estratégia militar, os generais precisavam ter, sob as suas ordens, uma equipa que providenciasse a deslocação, na hora certa, de munições, alimentação, equipamentos e apoio médico para o campo de batalha.

## **2.1 Principais problemas do transporte**

É bastante nítida a influência do transporte rodoviário na distribuição física dos produtos. No entanto, o sector de transporte rodoviário de carga é caracterizado por elevada fragmentação e excesso de oferta. Estes factores levam a práticas de concorrência desleal, que faz com que os preços sejam inferiores ao custo real. O baixo preço do transporte rodoviário de cargas é também uma das principais explicações para a elevada participação de mercado.

## **2.2 A utilização de sistema de informação de gestão em empresas de serviços**

É latente a preocupação actual dos gestores das empresas dos diferentes segmentos com a questão do transporte de cargas. As alianças que vão aparecendo têm por objectivo aumentar o lucro, com maior segurança e redução de custos.

Durante décadas, a maioria das empresas de transporte rodoviário de cargas não tinha necessidade de medir os custos de seus serviços ou a satisfação de seus clientes e funcionavam sem sistemas de custos. Essa falta de informações sobre produtos e clientes não era uma preocupação, pois a maioria das empresas de serviços operava em mercados não competitivos.

Durante as duas últimas décadas do século XX, o ambiente competitivo para a maioria das empresas de serviços tornou-se tão desafiador e exigente quanto o das empresas de produção. A falta de regulamentação mudou algumas regras para as empresas de serviços. Restrições de preços, de mix de produtos, geográficas e competitivas foram praticamente eliminadas do sector de serviços financeiros.

Perante este novo ambiente de concorrência bastante forte, as empresas tiveram necessidade de se transformar em organizações competitivas. E para tanto, os gestores das empresas de serviços necessitam de informações para melhorar a qualidade, pontualidade e eficiência das actividades que desempenham, além de compreender precisamente o custo e o lucro de cada um de seus produtos, serviços e clientes.

Kaplan e Cooper (1998) expõem que as empresas de serviços contêm o contexto ideal para compreender porque as empresas precisam de sistemas diferentes para controlo operacional e para medição dos custos e do lucro de produtos e clientes. Eles também afirmam que as empresas de serviços precisam de um sistema de controlo operacional que ofereça “*feedback*” sobre as despesas ocorridas em cada uma das suas unidades organizacionais, além de outras medidas de competitividade, tais como qualidade e tempo de resposta.

Para Oliveira, Nascimento e Miranda (2001), ao utilizar um método de custeio adequado às características específicas do segmento, os gestores do segmento logístico têm acesso às informações relevantes que os ajudam diariamente no processo de tomada de decisão. Considerando a elevada proporção dos custos directos e variáveis, o método do custeio variável é o mais indicado para essas empresas.

Segundo Shank (1997), à medida que a concorrência se intensificou, os gestores a procurarem novas fontes de informação sobre os factores chave que contribuem para o sucesso e como eles podem ser medidos. Muitas empresas examinavam as suas demonstrações financeiras e seus sistemas de custo padrão em busca de novas ideias e em certo sentido essas fontes produziam informação. Contudo, as medidas financeiras reflectem os resultados das decisões passadas e não os passos exequíveis necessários para sobreviver no ambiente competitivo da actualidade. Para Horngren, Foster e Datar (2000), "as medidas financeiras, entretanto, não revelam as áreas específicas que necessitam de melhoramento, nem as futuras necessidades e preferências dos clientes. Por esses motivos, a maioria das empresas utiliza também medidas não financeiras."

Segundo Kaplan e Norton (1997), um sistema de medição de competitividade deve possuir um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros equilibrados. Pois, conforme os autores, os indicadores não financeiros são adequados para a relação de causa e efeito das decisões tomadas enquanto os indicadores financeiros são medidas de resultados e vectores de competitividade.

### **2.3 Medição de competitividade e as actividades de transporte**

Bowersox, Smykay e La Londe (2007) afirmam que a "qualidade e a velocidade da informação no sistema logístico facilitam a integração de todos os centros de actividades de distribuição física da empresa". Ao justificar a sua afirmação, os autores citam três razões básicas que evidenciam a importante função da informação para melhorar a competitividade do sistema logístico:

- As informações sobre o status do pedido, a disponibilidade do produto, a programação de entrega e a facturação são essenciais na prestação de serviço ao cliente;
- A informação pode ser um instrumento eficaz na redução de stocks da necessidade de recursos humanos; e
- A informação aumenta a flexibilidade para decidir como, quando e onde os recursos podem ser utilizados para que se obtenha vantagem competitiva.

## CAPÍTULO III

### 1. Índices de competitividade nos transportes

#### 1.1 Considerações gerais sobre Indicador e Métricas de Competitividade

O conceito básico de um indicador é expressar, de uma forma o mais simples possível, uma determinada situação que se deseja avaliar. O resultado de um indicador é uma fotografia de dado momento, e demonstra, sob uma base de medida, aquilo que está sendo feito, ou o que se projecta para ser feito.

Numa situação mais complexa o uso de indicadores ajuda no estabelecimento da quantificação de um processo e estabelece padrões para analisar a competitividade. Os indicadores que representam determinado processo sinalizam como ele se encontra e demonstram para a Gestão como as tarefas estão a ser desenvolvidas. Fundamentalmente, os indicadores oferecem à Gestão números que indicam o estado ou o estágio das várias etapas de um dado processo.

Assim, os indicadores são medidores de uma actividade. Expressam um número que indica que as coisas podem ser medidas; e, se podem ser medidas, podem ser comparadas e administradas.

Desse modo, medir é uma necessidade para a administração, produzir indicadores é uma necessidade para a administração e utilizar indicadores é fazer medição do que se quer administrar. Portanto, medir é produzir informações utilizando indicadores, e fazer uso de indicadores é gerir com base em informações.

A figura 5 ilustra as diferentes etapas de um processo, até que seja alcançado o objectivo final. Cada etapa tem o seu conjunto de indicadores, que revela a sua competitividade, os indicadores da etapa 1 mostram a sua situação e demonstram à etapa 2 o que esta está a receber. Por seu turno, os indicadores da etapa 2 revelam a situação desta e o que entrega para a etapa 3, e assim sucessivamente, até a última etapa.

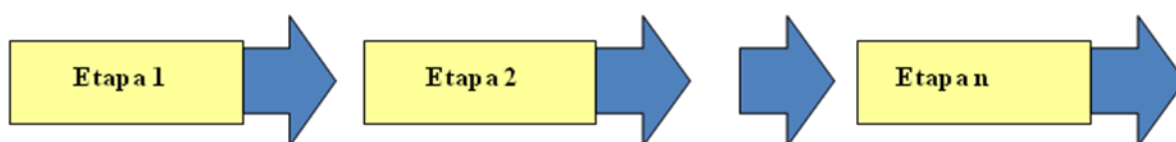


Figura 5 – Processo constituído por várias etapas: Fonte o autor

O ciclo fica estabelecido com a Gestão para actuar sempre que os indicadores apontem para a necessidade da acção. Sem utilizar indicadores não é possível entender o problema, e a decisão da intervenção ficaria prejudicada, simplesmente, pela falta de

informação. Decidir o momento de actuar seria praticamente impossível, a não ser por impulso ou iniciativa arbitrária.

A identificação dos diversos indicadores presentes nas várias etapas de um processo, que, reunidos, constituem um sistema de indicadores, é o passo certo no sentido de revelar à organização o que e como está ser efectuado.

## **2. Importância do indicador**

A utilização de indicadores permite à gestão da empresa monitorar os diversos processos internos e externos.

A monitorização, ou seja, o uso de indicador, leva o gestor a observar a competitividade de cada processo, bem como o da empresa como um todo, ajudando-o a identificar onde, em determinado momento, deve focar sua energia visando dar garantia de fluxo para o valor que se pretende entregar ao consumidor.

Contudo, monitorar entrega de valor significa monitorar muitos processos e sub-processos, os quais, embora apresentem pouca facilidade de mensuração, contêm informações importantes, se não capitais, para a empresa. Observar indicadores que apontem unicamente resultados financeiros é importante, mas nem sempre estes darão a dimensão real do que se pretende medir. Analisar indicadores que representem actividades ou processos entranhados na cadeia produtiva, sem uma relação directa com a questão financeira, é uma acção pró-activa de gestão para a entrega de valor, de monitorização efectiva de competitividade.

Num ambiente de forte concorrência como o que actualmente se verifica, as empresas vencedoras serão aquelas que perceberem e implementarem as mudanças necessárias para continuar a satisfazer o consumidor, e não apenas as pequenas monitorizações, as quais, em geral, atendem a uma visão puramente financeira, sem visão de futuro. Durski (2003) corrobora essa ideia e ressalta que as empresas devem não somente observar atentamente os seus processos, mas também, tanto quanto possível, os processos dos concorrentes, de forma a estabelecer um sistema confiável de comparação.

O estabelecimento de um indicador para medir o nível de satisfação do cliente pode desencadear uma série de acções por parte da gestão. Se o índice estiver dentro ou acima da expectativa da empresa, ele pode ser utilizado como benchmarking para outros processos aproveitando-se o que se vai aprendendo de todas as etapas, que, certamente, contribuem para o resultado final. É muito provável que todas as etapas, neste caso, estejam apresentando resultados favoráveis.

Entretanto, um indicador com nível abaixo do esperado pode sugerir que houve problemas em pelo menos uma das etapas. Isto significa que a detecção do problema, ou do efeito do problema, só se deu no ponto final da cadeia, ou seja, na sensibilidade do cliente. Na hipótese de que houvesse indicadores nas etapas, possivelmente o produto não teria saído da fábrica, ou, talvez, nem teria sido fabricado, o que seria muito melhor.

Por exemplo, se um transporte que envolve vários processos de manipulação de adoptar indicadores somente para as etapas de entregas, pode sofrer enorme prejuízo caso ocorra um problema na recolha e este seja detectado somente quando já estiver a ser entregue no consumidor final.

É indubitável a importância de um indicador que permite verificar a taxa de satisfação dos clientes, mas é evidente a necessidade de indicadores que monitorizem todos os processos e etapas importantes para que a acção possa ser preventiva, com menos esforço, sem expor a empresa a uma situação difícil.

Os indicadores são essenciais ao planeamento e controlo dos processos organizacionais, pois constituem a base do planeamento. Estabelecem medidas para verificar o cumprimento de metas e objectivos e sinalizam o rumo que a organização está a seguir.

Assim, facilita a acção da gestão, proporcionando maior capacidade na tomada de decisão.

Segundo Takashina, apud Camargo (2000), “Os indicadores devem estar sempre associados às áreas do negócio cujas competitividades causam maior impacto no sucesso da organização. Desta forma, eles dão suporte à análise crítica dos resultados do negócio, às tomadas de decisão”. O autor comenta ainda que os indicadores desencadeiam processos de melhorias, quando permitem, mediante valores comparativos referenciais, demonstrar o posicionamento dos processos e, conseqüentemente, da organização no mercado em que actua.

### **3. Construção do indicador**

Tendo em conta que um indicador é um número que expressa o estado de alguma coisa que se considera relevante e importante para a empresa, a sua construção passa, primeiro, pela análise da contribuição para a tomada de decisão. O indicador deve ser representante de algo que se toma como necessário para a rotina de gestão da empresa. Em função disso, são necessários cuidados quando do estabelecimento da recolha e tratamento de dados, que constituem a base para a formação de um indicador.

Todas estas características se incorporam nos indicadores à medida que vão

sendo estabelecidos, em função da tarefa a eles confiada. O que deve ficar claro para os utilizadores dos indicadores é a importância destes, o que representam, e as relações de causa e efeito necessariamente presentes. Ao observar isso o indicador estará de acordo com os critérios que os estudiosos acima observaram.

A construção do indicador precisa estar fielmente ligada ao processo a ele vinculado para não causar erros de informação, pois, por exemplo, “medir o número de novos clientes é uma forma diferente de medir a percentagem da receita obtida de novos produtos. São dimensões diferentes e que assim devem ser tratadas, porque produzem informações diferentes que podem desencadear decisões também diferentes.

A periodicidade a ser estabelecida para a recolha de dados e actualização dos indicadores depende da compatibilização das melhorias a serem aplicadas e das possibilidades físicas e estruturais para a medição, como os pontos críticos e características de cada processo.

O resultado do indicador leva à análise das acções implementadas. Um indicador apontando melhorias constantes significa que a equipa está a atacar os pontos críticos do processo, e um indicador que mostre que está a piorar constantemente ou instabilidade sugere que não está a haver acerto nos pontos críticos, ou que os pontos identificados não são os críticos.

A figura 6 mostra uma forma simples para a construção de um indicador, partindo-se da premissa da determinação do que se pretende ou que se deseja medir para, então, estabelecer o padrão e todo o processo de medição. Deve analisar-se o que é mais importante ou o que melhor exprime a situação que se deseja observar pelos números.

Uma análise prévia de algumas alternativas é salutar para que a escolha seja mais bem amparada, buscando encontrar o indicador que possa representar, da forma mais fidedigna possível, a situação em observação. O estabelecimento do processo de medição consiste na definição dos dados necessários para compor o indicador, na elaboração e teste da fórmula, na definição dos responsáveis pela recolha dos dados e alimentação no banco de dados, da periodicidade da actualização do indicador, da forma de apresentação, das explicações necessárias, entre outros. O padrão comparativo deve ser estabelecido em função do que se está a medir, visando manter uma relação próxima, de modo a dar resposta para a comparação. O tamanho da empresa, o negócio, o processo, a actividade, de entre outras variáveis, deve ser considerado no momento do estabelecimento do padrão.

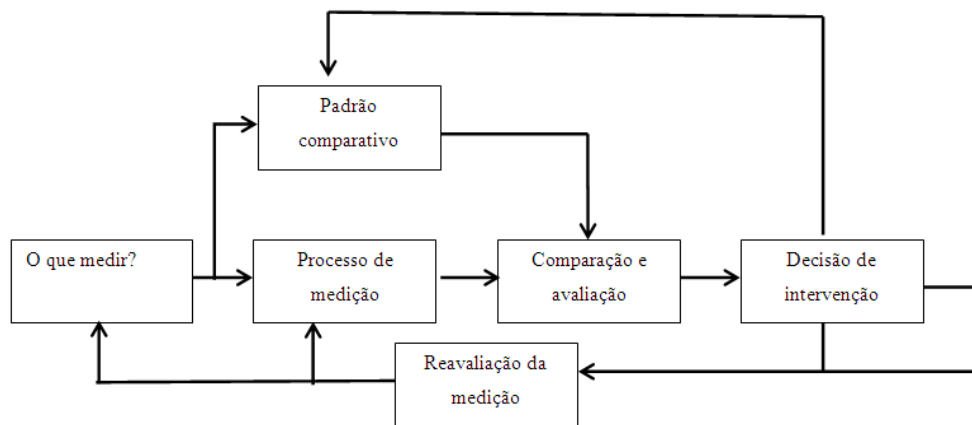


Figura 6 – Diagrama para a construção de um indicador: Fonte o autor

Com o padrão estabelecido e a medição em mãos, faz-se a comparação procurando identificar quão longe está o indicador apresentado do que pretende ser um paradigma da medição. Este afastamento vai indicar, no próximo passo, a acção necessária, quando há necessidade de intervenção. O resultado da comparação pode levar a três possibilidades de intervenção: no processo de medição, reavaliando as fórmulas, recolha de dados, periodicidade, etc., no padrão comparativo, reexaminando se o padrão é o mais indicado; e na origem da construção do indicador, reavaliando toda a estrutura e os parâmetros do processo em análise. Neste último caso é que se verifica se o que se está medindo nada agrega ao processo de transferência de valor para a cadeia e, conseqüentemente, para o consumidor, devendo, então, ser reavaliado no sentido de identificar o que, realmente, identifica o processo.

A dimensão ou as dimensões que um indicador envolve dependem do que se quer retratar. A título de exemplo, para verificar a dinâmica do atendimento ao cliente é possível estabelecer uma contagem do número de clientes atendidos. Uma possível denominação para esse indicador seria: “número de clientes atendidos”. Isso não expressa muita informação, pois o número de clientes atendidos não mostra o possível número de clientes não atendidos. Assim, para melhorar a base de informação, a empresa deve passar a demonstrar os dois indicadores, quais sejam: “número de clientes atendidos” e “número de clientes não atendidos”.

É evidente que quanto menor for o número de clientes não atendidos melhor se encontra a empresa em termos de atendimento ao cliente. Entretanto, fica ainda uma dúvida: Qual deve ser a eficácia do atendimento, o serviço está sendo realizado? É ele um serviço que realmente agrega valor? Não estará esse serviço corrompendo os resultados da empresa?

Certamente toda actividade vai gerar um custo, mas é papel do gestor não deixar

que o custo de uma ou outra actividade dispare, prejudicando as finanças da empresa.

Manter os custos sob controlo e procurar fazer mais por menos é tarefa de qualquer gestor. Então, para o exemplo acima, o que se deve verificar, além do que já se viu, é a relação entre o número de clientes atendidos e o número de funcionários envolvidos.

O indicador torna-se, assim, mais representativo do processo de atendimento ao cliente e contribui de modo mais significativo para a gestão, verificar os números que traduzem a eficiência do processo.

Estabelecer a transparência do indicador é uma característica de sucesso da sua utilização. Demonstrar a fórmula do indicador, a origem dos dados e a utilização que se espera dele são cruciais para o comprometimento dos envolvidos. É da natureza humana participar mais e melhor quando se percebe a importância e a consequência do trabalho que se desenvolve.

Essa visão tem o apoio de alguns autores, que ao prescreverem para tornar os indicadores transparentes e assegurar seu uso, alguns cuidados são importantes e necessitam de ser observados, como a indicação da unidade de medida, o título, o método de cálculo e a origem dos dados. Cuidados adicionais ainda são requisitados, como o estabelecimento de referenciais comparativos e a descrição das metodologias de medição e análise.

Os indicadores podem ter conotação positiva ou negativa. A conotação positiva possui como vantagens a motivação e o prazer que os altos índices têm o poder de produzir, além do sentimento de recompensa pelo esforço despendido. Por outro lado, apresenta a desvantagem de gerar acomodação; já que superar um valor alto é muito difícil, isto leva-nos ao sentimento de que alcançar 100% de eficiência é utopia. Trabalhar para que este sentimento seja superado e admitir que é possível alcançar o topo foi a tarefa desempenhada pela direcção de uma empresa de serviços, afirmando aos colaboradores que o objectivo era atingir 100% de permanência dos clientes e 100% de satisfação dos mesmos. Portanto, neste caso, a gestão levou a equipa a procurar pelo que considera a perfeição, mas que pode ser atingido, se todos estiverem convencidos de que é possível.

A conotação negativa dos indicadores traz como vantagem a oportunidade de melhoria, pois pode levar os colaboradores a perceberem que algo mais ainda pode ser feito procurando diminuir o que saiu errado. Estabelece, assim, na consciência do grupo, que o erro zero pode ser conquistado. Como desvantagem, pode produzir ênfase apenas no lado negativo, desmotivando os colaboradores. Ainda, pode causar estímulo em

baixo quando apresenta altos índices, levando os colaboradores a acomodarem-se, pela aceitação de que o processo, apesar dos esforços despendidos, não consegue avançar positivamente.

O que é mais importante ou produtivo?

Apresentar o número de clientes atendidos ou o número de clientes não atendidos? Uma taxa de clientes atendidos pode levar a equipa a acomodar-se, assumindo a ideia de que contentar todos é impossível. Aqui vale a pena lembrar o exemplo de uma empresa que estava entusiasmada com o valor atingido pela taxa de satisfação dos clientes, a qual estava em 85%; todo o entusiasmo, contudo, ficou revertido, ao observar-se que uma empresa da concorrência tinha como meta alcançar a taxa de 95% de satisfação dos clientes.

#### **4. Sistema de indicadores**

Quando o empreendimento passa a ganhar mais corpo, um maior número de monitorizações é necessário, portanto cresce o banco de dados e maior passa a ser o número de indicadores. É neste momento que não se deve cair na tentação da pluralidade indiscriminada dos indicadores. É importante o pleno conhecimento das etapas e processos para perceber o caminho correcto a seguir, atentando-se para as observações de Ittner e Larker (2003) sobre esse fenómeno: “quando as empresas não sabem o que medir, geralmente passam a medir demais”. Os autores antecipam a análise de uma situação em que há muitos indicadores: “o resultado é uma profusão selvagem de medidas periféricas, triviais ou irrelevantes”.

Um estudo mais aturado sobre a necessidade e o uso de cada indicador deve anteceder o planeamento do sistema de indicadores, e a escolha deve recair sempre nos indicadores mais importantes dos processos.

É possível, desta forma, estabelecer parâmetros para não construir verdadeiras montanhas de indicadores, que apenas possam baralhar a gestão em vez de actuarem, efectivamente, como construtores do amanhã.

O pressuposto para a existência de um sistema de indicadores é a existência de sistemas de medida, padronizados e conhecidos por todos os envolvidos. A relevância está no que medir, pois há tantos processos e aspectos diferentes que a tentativa de implementar todos eles resultaria numa anarquia sem fim, e a empresa certamente fracassaria no seu objectivo comercial, perdida entre os milhares de dados e indicadores.

Os indicadores devem representar vários processos, para que se obtenha a radiografia completa da empresa, bem como a de todos os processos importantes e

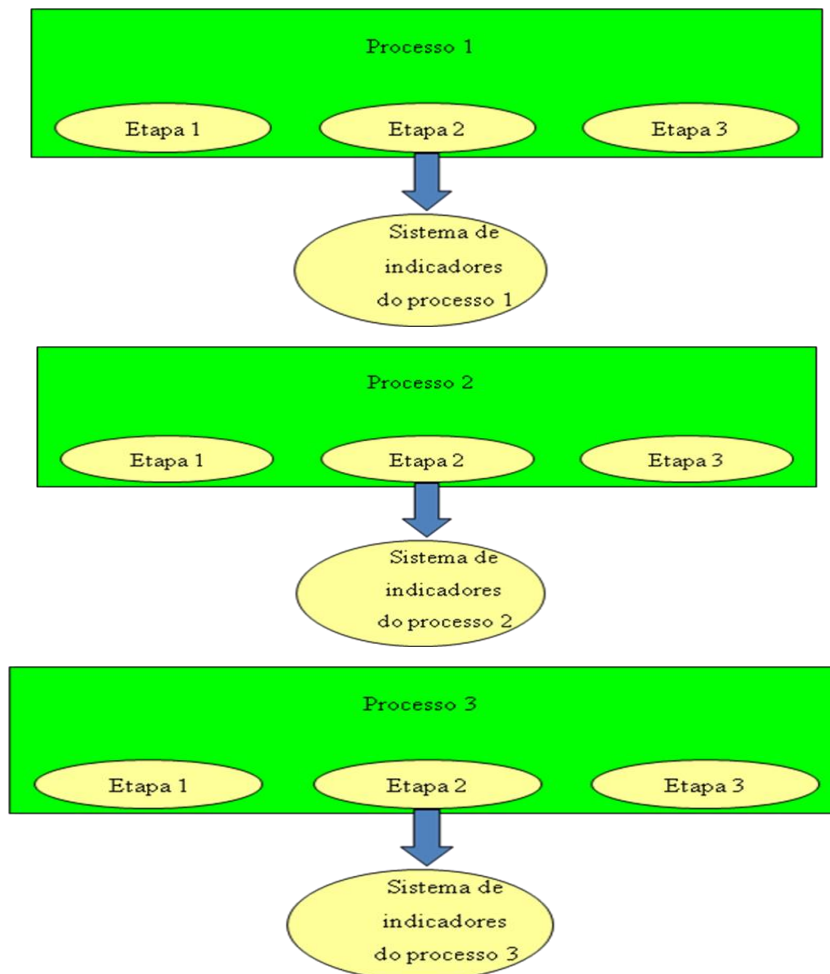
merecedores de monitorização. Sugere-se, para a construção de um sistema de indicadores, a sequência de passos abaixo:

- Identificar os processos - é o primeiro passo para perceber que o todo é divisível em várias partes e que, apesar de estas poderem ser visualizadas como autónomas, elas inter-relacionam-se e são sensíveis umas às outras. A divisão em vários processos ajuda a conhecer os detalhes importantes de cada um e possibilita a definição de indicadores representativos.
- Observar os parâmetros principais – o entendimento da importância do processo leva o gestor a identificar os principais parâmetros necessários para a sua monitorização. São eles que dão forma e orientação ao processo, actuando como verdadeiros termómetros prontos para serem utilizados num sistema de medição, merecendo energia adicional por parte dos administradores.
- Identificar as causas e efeitos nos parâmetros principais, um processo com má competitividade afecta, em efeito cascata, todos os demais processos à frente e, de um modo geral, o resultado para o qual ele participa. Os parâmetros principais são dependentes e causam dependência, em maior ou menor grau, noutros parâmetros principais de outros processos. A observância dessa relação leva a uma melhor leitura do processo de identificação dos indicadores.
- Estabelecer os indicadores que representam os processos - uma vez identificadas as relações entre os parâmetros, determinam-se os indicadores que melhor traduzem a existência dos processos, os seus resultados e relações de causa e efeito. Determinam-se as fórmulas e expressam-se as comparações pertinentes.
- Observar a evolução dos indicadores – um sistema de indicadores anuncia, em determinado momento, a situação passada de um acontecimento. A ocorrência de vários ciclos oferece uma visão do caminho percorrido, dos erros e acertos. A série histórica dos indicadores dá sustentação às decisões de gestão, uma vez que, embora represente o passado, é a expressão da verdade. Os efeitos das decisões somente são sentidos ou observados quando são revelados pela óptica dos resultados dos indicadores comparados aos padrões estabelecidos.

A sequência aqui descrita sugere que um sistema de indicadores consiste num agrupamento de indicadores representativos dos processos e sub-processos e que há uma inter-relação entre eles, de forma que o resultado de um processo, apontado pelos seus respectivos indicadores, compromete os demais processos e o resultado final. O impacto da má competitividade de um processo é imediatamente verificado nos indicadores dos processos subsequentes, o que permite uma acção imediata correctiva e

uma maior visão de gestão. Um sistema de indicadores, como ensina Kaplan e Norton (1997), não deve ser utilizado com o objectivo de controlo, e sim para agregar valor no sentido de auxiliar no competitividade futuro, visando comunicar, informar e aprender.

A figura 7 mostra a formação de um sistema global de indicadores, composto pelos sistemas de indicadores dos processos 1, 2 e 3. Observa-se que cada processo possui várias etapas e que os indicadores das actividades dessas etapas compõem o sistema de indicadores do processo.



*Figura 7 – Formação de um sistema global de indicadores: Fonte do autor*

A utilização de vários indicadores de diversos processos ajuda o gestor a perceber consistências (ou inconsistências) nos resultados. Por exemplo, se um indicador denominado “percentagem de clientes satisfeitos” apresenta crescimento em relação à medição anterior, e um outro, denominado “angariação de novos clientes”, apresenta queda em relação ao ciclo anterior, está estabelecida uma inconsistência. Em princípio, um aumento do número de clientes satisfeitos significa melhor posicionamento na mente do consumidor, o que pode ocasionar entrada de novos

clientes, mas isso precisa de ser investigado. Entretanto, o que se verifica no exemplo acima é que os clientes que estão a usar o serviço estão satisfeitos, o que não quer dizer que houve aumento da base de clientes. A queda da entrada de novos clientes, significa que em relação à concorrência houve um problema. A empresa está com nível de vendas estável ou cresceu menos do que as outras empresas. Não pode ser descartada, ainda, a possibilidade de ter diminuído a base de clientes, o que terá sido pior. A inconsistência está na indicação positiva de um indicador e na indicação negativa de outro. Assim, observá-los isoladamente pode conduzir a graves erros de gestão.

Analisá-los conjuntamente, contribui para a eficácia da acção de gestão. A inconsistência leva a direcção da empresa a perceber melhor onde que estão a ocorrer problemas, qual o processo que não está a funcionar adequadamente, e qual parte do processo é que está a falhar. Enfim, possibilita uma acção correctiva no processo ou em parte dele. Observar se há inconsistência é fundamental para intervir de forma precisa.

Um sistema de indicadores não deve ser utilizado apenas para gerar tabelas e gráficos. É necessário estabelecer sólidos parâmetros para que ele não tenha um fim em si mesmo e nem permita medições para actividades óbvias, que nada ajudam à gestão, medindo apenas por medir. Nesta linha de raciocínio, algumas situações devem ser evitadas relativamente às medições, como características sem associação com as estratégias globais da organização ou características sem importância, ou o estabelecimento de punições para os erros encontrados.

Uma maneira de estabelecer um sistema de indicadores é, primeiramente, determinar os processos básicos que compreendem a existência da empresa. A figura 8, mostra, de forma simples, uma empresa e o seu relacionamento primário directo.

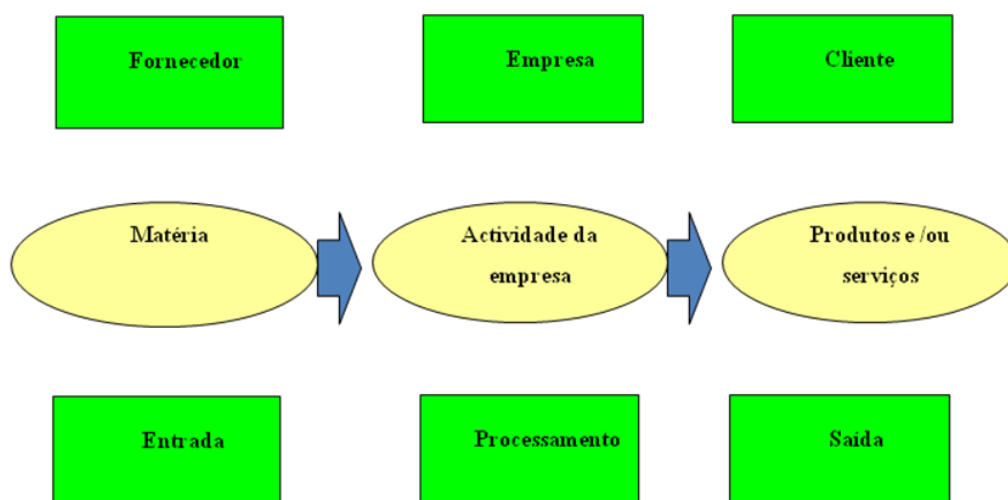


Figura 8 – Relacionamento primário directo de uma empresa. Fonte o autor

Toda empresa tem como entrada os produtos/serviços que vêm de pelo menos um fornecedor, e tem como princípio básico de existência a entrega de produtos e/ou serviços para pelo menos um cliente. Basicamente, um sistema de medição consiste em possuir indicadores ou sistema de indicadores para as três partes apontadas na figura 8, entrada, processamento e saída. Assim, trabalhar para a implementação de um sistema de medição é trabalhar para a implementação de um sistema de indicadores com o objectivo de monitorar as três partes distintas acima apontadas.

Um bom sistema de indicadores deve fornecer informações para permitir a avaliação dos processos que envolvem produtos/serviços e seus fornecedores, dos processos internos da empresa, dos produtos intermediários e finais e daqueles que envolvem os clientes. Um indicador que aponte alto nível de insatisfação dos clientes pode ter origem, por exemplo, nas características do produto/serviço utilizado. A não detecção de anomalias no recebimento do produto/serviço leva todo o problema para a linha de produção, que pode não estar preparada para a verificar as características do produto, mas tão-somente dos processos produtivos. O problema pode ser descoberto posteriormente à fabricação, quando o cliente, infelizmente, terá o desprazer de ser o descobridor.

Ainda que todos os processos de transformação e manipulação estejam perfeitos, uma falha no produto utilizado pode trazer problemas profundos para a empresa, quando o problema é detectado na ponta de consumo. Um sistema de indicadores bem estruturado, por sua vez, auxilia a empresa a ser rápida na detecção do ponto de falha, interrompendo a sua acção multiplicadora e perversa.

A figura 8 remete para a determinação de três sistemas de indicadores: um deles para monitorar a entrada, outro para o processamento e outro para a saída. Naturalmente, vários indicadores são construídos para formar o sistema que monitoriza a entrada dos produtos, provenientes dos fornecedores. Também são necessários vários indicadores para monitorizar as actividades da empresa, os diversos processos e sub-processos. Por fim, outros indicadores são construídos tendo como finalidade a monitorização dos produtos e/ou serviços entregues ao consumidor.

Esses indicadores, formam o sistema de indicadores separados, definem a separação horizontal de monitorização, mas que permite e assim deve ser a expressão da relação de causa e efeito que deve permear a essência de um sistema de medição. Um indicador isolado ou um sistema de indicadores isolados deve interagir com outros indicadores ou sistemas de indicadores de modo a proporcionar facilidade para a rastreabilidade de uma variável ou de uma função. Esta interacção é que permite o uso

aprofundado e inteligente dos indicadores e leva tantos pesquisadores a elaborarem um sistema de medição e monitorização visando facilitar os empreendedores a gerir seus negócios.

A separação vertical dos indicadores ou de sistemas de indicadores ocorre pela própria necessidade diferenciada da informação para gerir nos três patamares básicos em que se divide uma empresa, como ilustra a figura 9.



Figura 9 – Hierarquia dos indicadores: Fonte o autor

Ao nível operacional temos os indicadores do processo, que devem representar todos os processos existentes na empresa e que sejam importantes na dinâmica de criação de valor para o consumidor. Dos vários grupos de indicadores do nível operacional surgem aqueles necessários para o nível tático. Esses são originados da composição de indicadores do nível imediatamente abaixo, de modo a demonstrar, de maneira menos crítica, as questões sobre o processo, estando mais inclinados a mostrar o caminho trilhado pela empresa, desta feita observado sob diferentes prismas, utilizando diversos indicadores. São de uso das chefias intermédias e consolidam os vários grupos de indicadores de processo em outros grupos que possibilitam a tomada de decisão de gestão, e estão muito afinados com aspectos intrínsecos dos produtos, serviços, fornecedores e clientes.

Já no último nível estão os indicadores estratégicos, que representam a posição e o posicionamento da empresa. São indicadores que pouco têm a ver com processos, mas que traduzem os seus impactos nos resultados da organização. São estes indicadores que efectivamente demonstram o cumprimento da missão e da visão da empresa. São eles que mostram o caminho que a empresa está a seguir e qual o destino esperado em função da velocidade e da direcção tomadas, representado pelos indicadores deste nível.

A sua composição está relacionada com os indicadores do nível tático e reflecte pouco os processos operacionais e as comparações corporativas, ou seja, são utilizados principalmente para comparar os rumos de uma organização frente às organizações

concorrentes e à indústria em que a empresa está inserida. À medida que os indicadores são utilizados pelos postos mais altos de uma empresa, mais eles expressam informação macro, e menos expressam os pormenores do negócio. Mas não deixa de existir inter-relação entre eles, com maior ou menor ênfase e intensidade. Assumido o compromisso de entregar as mercadorias, elas devem ser entregue dentro do prazo combinado.

## 5. Limitação dos indicadores

De uma maneira geral, o que se deseja de um indicador é que ele traduza fielmente a situação que se pretende aferir ou monitorizar. Os indicadores teriam a missão bastante simples de informar claramente, fotografando momento a momento os processos e sub-processos, permitindo que a decisão de gestão se baseie em números reais e fidedignos.

Contudo, podem ocorrer alguns contrastes ou até mesmo desencantos com o uso dos indicadores, o que, em muitos casos, tem origem já na elaboração deles.

Considere-se que uma empresa, que quer verificar a competitividade de suas Unidades de Negócios (UN), passe a adoptar a utilização de um indicador que permita fácil comparação e que empregue grandezas comuns às UNs. Para isso, a empresa cria o seguinte indicador:

$$IP. = \frac{COU}{CAM}$$

Onde:

IP = índice de produtividade;

COU = custo operacional da unidade;

CAM = custo alocado para manutenção.

A ideia é identificar e comparar o índice de produtividade dos serviços de manutenção com o objectivo de estabelecer uma política de benchmarking interno.

Assim, após um determinado ciclo, as UNs divulgam os indicadores e a corporação identifica qual delas estabeleceu a melhor competitividade.

A empresa entende que quanto menor for o resultado, melhor está a UN em relação à operacionalidade do processo de manutenção. Ora, os custos orçamentados para a manutenção compreendem um universo muito grande de variáveis, podendo ser citados como exemplos o tempo de realização do trabalho, número de colaboradores, tempo de uso de máquinas, tempo de uso de equipamentos e instrumentos, contratação de diversos serviços, compra de material, salários e encargos dos colaboradores, número

de defeitos e tempo entre falhas.

É de supor que as unidades tenham diferenças que promovam acções diferentes da manutenção, seja por questões intrínsecas dos sistemas e equipamentos, seja por questões técnicas e/ou de gestão específicas.

Do mesmo modo, os gestores estão sempre à procura de menor custo operacional, procurando alternativas que resultem em maior produtividade. Pode supor-se que uma gestão em favor de um menor custo operacional também leva a gestão de um menor custo alocado para manutenção. Todas as actividades envolvidas são observadas com a intenção de eliminar os excessos, bem como as actividades que não trazem valor. Mas também se entende que não há uma relação linear entre essas questões.

Deve verificar-se o comportamento de cada uma de forma a identificar a contribuição para a formação do indicador apresentado na equação

Assim, ainda que não seja na mesma proporção, uma UN pode estar com custo operacional baixo, como também o custo alocado para manutenção, mas apresentando um indicador acima das outras UNs porque, nesse caso, está a trabalhar em favor da empresa. Observa-se a existência da inconsistência e a possibilidade de manipulação indevida dos números para satisfazer a uma situação que carrega vícios do indicador. Então, simplesmente relacionar os dois factores, como na equação, apontando o resultado matemático como fruto do esforço de gestão, pode não reconhecer a melhor UN, mas sim a que soube apresentar o número mais favorável.

Nota-se que o resultado não conduz a um entendimento conclusivo da produtividade da UN. Há que observar outros indicadores para melhor avaliar a questão. Os próprios valores utilizados na relação matemática podem e devem, nesse caso, ser base para uma análise mais ampla, visando diminuir o risco da empresa premiar incorrectamente a melhor unidade. É possível ter-se uma visão mais clara da situação de uma UN pelo uso conjunto de indicadores que permita observar a existência ou não do vício apresentado. Lançar mão da consistência é uma forma inteligente de evitar a acção do indicador viciado ou, pelo menos, de observar as limitações deste indicador. Dessa forma, e observando esse exemplo, a utilização dos factores já comentados para a formação dos custos operacional e alocado para manutenção permitiria à empresa observar melhor a competitividade das unidades, premiando correctamente a que se destaca.

O uso de indicadores, requer, por parte da gestão, alguns cuidados, como, por exemplo, observar a real necessidade do indicador como instrumento de gestão, sem o

que ele estaria a representar apenas um obstáculo e, conseqüentemente, um encargo adicional e desnecessário para a empresa. Devem ser tomados alguns cuidados quando da elaboração do indicador e do sistema de indicadores. Assim, a construção de indicadores e, por consequência, de sistemas de indicadores, deve estar fundamentada na importância dos processos e nas relações de causa e efeito observadas, de modo a oferecer uma ferramenta credível para o gestor. Há possibilidades de nos aventurarmos no mundo dos gráficos, ilustrando indicadores de várias actividades e diversos processos. Entretanto, como foi dito, o indicador, para ser útil, precisa estar em linha com o negócio e ser importante para o processo decisório.

Uma vigilância constante do uso, da utilidade e da necessidade do indicador que permite ao gestor detectar a existência de vícios e, por conseguinte, escapar da armadilha dos números que teimam em aparecer, sem, no entanto, agregar valor para a decisão de gestão, ou, pior, levando a uma decisão errada, podendo comprometer a trajectória da empresa.

A utilização de indicadores ou de sistema de indicadores não assegura a sobrevivência de uma empresa nem garante supremacia perante a concorrência e, muito menos, assegura alto grau de satisfação de seus clientes. Permite, porém, uma gestão superior dos processos necessários para a produção e entrega de valor aos clientes, levando a direcção da empresa a um sólido patamar da gestão. Os gestores podem agir com mais desenvoltura, identificando as falhas e posicionando as equipas em constante estado de alerta, apenas observando os números provenientes dos diversos indicadores que representam a empresa.

Como último comentário, sublinha-se a constatação de que a construção de um sistema de indicadores é condição particular da organização. Cada situação merece uma análise específica e não há fórmula mágica a ser aplicada, como se bastasse retirá-la dos livros. É preciso estudar a situação, o negócio, o ambiente, as barreiras tangíveis e intangíveis. O conceito é o mesmo; mas a aplicação é diferente e específica para cada empresa, bem como os riscos e oportunidades se apresentam de maneira difusa quando observados sob diversos ângulos.

## **6. Indicadores de competitividade da empresa MM**

### **6.1 Indicadores de Competitividade.**

Os indicadores servem como guia para que a empresa se desenvolva e possa utilizar recursos chaves, para se atingir os objectivos desejados num ambiente dinâmico e competitivo. No entanto, os impactos que os indicadores de competitividade têm nas

operações são dependentes de como são transmitidos para a organização e da sistemática de avaliação.

O desenvolvimento de um comportamento operacional compatível com a estratégia definida é fortemente influenciado pelo acompanhamento de indicadores que monitorizam as actividades que agregam valor ao negócio. Ou seja, os indicadores de competitividade são um meio para se analisar o cumprimento dos objectivos previamente traçados pelo planeamento estratégico.

## **6.2 Indicadores de Competitividade no Transporte**

Os indicadores tornaram-se tão populares para controlar a qualidade da fabricação que passaram a ser usados noutras áreas para outras finalidades. Nos Transportes, eles avaliam e auxiliam o controlo da prestação de serviços de transporte.

Assim, os indicadores de competitividade do Transporte podem monitorizar a qualidade das actividades de transportes internos à empresa ou a de seus parceiros (fornecedores). Quanto ao âmbito, podem ser:

| Âmbito  | Processos   |
|---------|---|
| Interno | Monitorar a competitividade dos processos internos a Organização,                 |
| Externo | Monitorar a competitividade dos serviços prestados pelos parceiros (fornecedores) |

## **6.3 Descrição dos Indicadores de Competitividade**

O aprimoramento do Transportes/Distribuição, através da melhoria dos processos e do fluxo de dados e informações que circulam em cada um dos departamentos e entre estas entidades há tempos vem sendo objecto de preocupação da empresa. Por isso, a monitorização das actividades não é novidade.

Evidentemente, dentro de uma empresa existem vários processos. No entanto, o acompanhamento de indicadores para todos eles não é recomendado, sob pena de tornar o processo de recolha de dados demasiadamente complexo e dificultar a tomada de decisões diante de informações dispersas.

## **7. Monitorização do Processo**

### **7.1 Indicadores de Competitividade**

Com vista à monitorização do Processo de Transportes, a Organização dispõe de indicadores de competitividade através dos quais avalia a eficácia do Processo.

Neste âmbito a Organização dispõe dos seguintes indicadores:

- GT de prioridade 1
- Não Conformidades de Mercadoria
- Processos registadas com origem e destino no CD
  - Processos de Avarias;
  - Reclamações por CD por mil GT

## **7.2 Avaliação da Competitividade**

Os métodos de Avaliação de Competitividade do Processo de Transportes constam da análise dos valores encontrados para os indicadores de competitividade anteriormente definidos. A informação relevante consta dos mapas emitidos pelas diferentes áreas da Organização, nomeadamente:

- Tableau de Bord – Registo de reclamações de clientes;
- Tableau de Bord – Eficácia do CD;
- Registo de Reclamações;
- Processos de Faltas e Danos;
- Tableau de Bord – GT prioridade 1, não entregue;
- Faltas registadas no Sistema Informático;

A partir do SI é obtida a informação relativa a:

- Distribuição:
  - GT não entregue de prioridade 1;
  - GT com datas de entrega
  - Eficácia do Centro de Distribuição, entregas em 24H00, 48H00, 72H00, 96H00 e mais de 96H00

- Reclamações por CD

A informação é disponibilizada diariamente pelos responsáveis das áreas envolvidas, compilada pela DO, por CD, através dos Quadros de Avaliação de Objectivos.

Trimestralmente, a Administração reúne com a DO e DAF, assim como com os responsáveis dos CD's para análise do competitividade trimestral de cada CD, em consequência são definidas as acções que se mostrem convenientes e redefinidos, sempre que se revele necessário, novos objectivos.

| Indicador  | Descrição  | Cálculo  | Prioridade |
|--|--|--|------------|
| Guias de Transporte GT) 1ª prioridade não entregue em 24 horas (%) (GP1) | As encomendas (Guias de transporte) estão previamente classificadas por graus de prioridade em função do cliente e tipo de mercadoria  | $GP1 = \frac{\text{N}^\circ \text{ de encomendas não entregues de prioridade } 1}{\text{N}^\circ \text{ de encomendas entregues de prioridade } 1}$                | 1ª         |
| G.T. não entregue 2 dias seguidos por responsabilidade do CD (GTNE)      | Através do sistema informático, diariamente determina-se o número de GT que saíram para distribuição e não é entregue por responsabilidade do CD, através de códigos atribuídos pelo distribuidor. | $GTNE = \frac{\text{N}^\circ \text{ de GT não entregues}}{10\,000}$  | 1ª         |
| G.T. entregues fora de horas - (%) (GTFH)                                | A entrega de alguma mercadoria, prevê prazos de entrega com hora marcada, se não for entregue dentro do prazo previamente estabelecido, é gerada informação para o Sistema informático             | $GTFH = \frac{\text{n}^\circ \text{ de GT não entregues}}{\text{n}^\circ \text{ de GT entregues}}$   | 1ª         |
| Processos de faltas com origem e destino no C.D. (‰) (PFO)               | São processos abertos de encomendas ou partes delas não entregues por problemas falta da mesma, e cuja origem e destino da mercadoria é o CD onde ocorreu o problema                               | $PFO = \frac{\text{N}^\circ \text{ de encomendas não entregues por falta}}{\text{N}^\circ \text{ de encomendas recolhidas entregues com sucesso pelo próprio CD}}$ | 1ª         |
| Processos de avarias - (‰) (PA)  | São processos abertos de encomendas ou partes delas não entregues por avaria mesma,  | $PA = \frac{\text{N}^\circ \text{ de encomendas não entregue por avaria}}{\text{N}^\circ \text{ de encomendas entregues com sucesso}}$                             | 1ª         |

| Indicador                                 | Descrição   | Cálculo   | Prioridade |
|---|---|---|------------|
| Reclamações por 1.000 G.T. - (%) (RC)     | Recl recebida dos clientes, através de correio electrónico, telefone, fax e outros meios                                  | $RC = \frac{\text{N}^\circ \text{ de reclamações}}{\text{N}^\circ \text{ de entregas}}$   | 1ª         |
| Eficácia do Centro de Distribuição (CD)   | A eficácia do CD é, descrita como a capacidade que o CD tem de entregar toda a mercadoria que recebe no prazo contratado  | $\text{Eficácia do CD} = \frac{\text{n}^\circ \text{ encomendas entregues com sucesso}}{\text{n}^\circ \text{ encomendas não entregues}}$ | 1ª         |
| Mau encaminhamento de mercadoria (%) (ME) | Envio das remessas para CD diferentes do destino  | $ME = \frac{\text{N}^\circ \text{ de maus encaminhamentos}}{\text{N}^\circ \text{ de encaminhamentos com sucesso}}$                       | 1ª         |
| Falta de Documentos (%) (FD)              | Existe a mercadoria para distribuição mas não existem os documentos legais para acompanhar a mercadoria para distribuição | $FD = \frac{\text{N}^\circ \text{ falta de documentos}}{\text{N}^\circ \text{ de documentos recebidos com sucesso}}$                      | 1ª         |

### 7.3 Monitorização do Processo de Gestão da Qualidade

Com vista à monitorização do Processo de Gestão da Qualidade (PGQ) a Organização dispõe de indicadores de competitividade através dos quais avalia a eficácia do processo. Neste âmbito a Organização dispõe dos seguintes indicadores:

| Indicador                                   | Cálculo  |
|---|--|
| Grau de satisfação do cliente               | Calculada em função da característica do Grau de Satisfação Geral obtido pela percentagem de clientes que classificaram a Organização com BOM (nível 4) e MUITO BOM (nível 5), com base no inquérito de avaliação de clientes por ciclo de certificação (3anos). |
| Tempo de resposta às reclamações            | Calculado mensalmente com base na média do número de dias entre a data de recepção da reclamação e a data da resposta à reclamação do cliente;   |
| Taxa de concretização do planeamento do SGQ | Calculada anualmente com base no valor percentual obtido entre o quociente do n° de acções realizadas e o n° de acções planeadas no âmbito do SGQ  |
| Taxa de eficácia do sistema                 | Calculada mensalmente com base no cociente entre o n° de falhas registadas por CD ponderadas pelo grau de prioridade e o n° total de objectivos definidos ponderados igualmente pelo grau de prioridade.   |

Os métodos de avaliação de competitividade do PGQ baseiam-se na análise de resultados dos indicadores de competitividade anteriormente definidos.

Suportados em métodos estatísticos, de análise e tratamento de informação.

A informação é disponibilizada pelas áreas envolvidas e compilada pela GQ, através do Quadro de Indicadores da Qualidade (Tempo de Resposta às reclamações e taxa de eficácia do sistema), do Relatório de Avaliação do Competitividade do SGQ (Grau de Satisfação do Cliente) e do Planeamento do Sistema de Gestão da Qualidade (Taxa de Concretização do Planeamento do SGQ).

Estes indicadores são analisados em reunião trimestral entre a Administração e os Directores de cada área, a partir da qual poderão ser definidas correcções ou acções correctivas a implementar para a concretização dos objectivos definidos.

Anualmente, com a revisão do Sistema é elaborado um relatório com a evolução dos resultados obtidos, o qual serve de base para a revisão dos objectivos e redefinição dos mesmos para o ano seguinte, com as acções subsequentes que se entenderem como necessárias para o seu alcance.

#### **7.4 Monitorização do Processo de Gestão Comercial**

Tem como objectivo definir a sequência de actividades comerciais de prospecção e angariação de clientes que assegurem uma relação duradoura, satisfazendo as suas necessidades, bem como os requisitos legais aplicáveis melhorando continuamente a Qualidade do serviço prestado.

Aplica-se a todas as actividades que intervêm no Processo Comercial.

Sendo responsável pelo Processo Comercial o Director Comercial.

##### **7.4.1 Indicadores de competitividade**

Com vista à monitorização do Processo Comercial, a Organização dispõe de indicadores de competitividade através dos quais avalia a eficácia do Processo designadamente:

- Índice de eficácia comercial =  $n^{\circ}$  de propostas adjudicadas/ $n^{\circ}$  de propostas formalizadas
- Número de clientes novos;
- Volume de Facturação resultante de novos clientes;
- Volume de Vendas = Valor total de facturação anual;
- Número de Clientes Recuperados (Clientes perdidos e posteriormente recuperados num período inferior a um ano).

#### **7.4.2 Avaliação de Competitividade**

A Avaliação de Competitividade do Processo Comercial é realizada através da análise dos valores Tableau de Bord Comercial e do programa de facturação do SI.

A informação é disponibilizada mensalmente pelos Serviços de Vendas (SV), pelo Serviço de Gestão de Clientes (SGC) e pelo Sistema Informático (SI). A informação é compilada e analisada pela Direcção Comercial (DC), sendo definidos os comentários que se requerem e as acções necessárias para assegurar a eficácia do processo nas folhas de cálculo do Tableau de Bord Comercial e nos Quadros de Controlo de Abertura de Novas Contas.

Estes indicadores são analisados pelo DC fazendo parte os seus resultados do relatório de Avaliação de Competitividade do SGQ, o qual serve de base anualmente para a Revisão do Sistema e conseqüentemente para a revisão dos objectivos e sua redefinição para o ano seguinte, com as acções subsequentes que se entenderem para o seu alcance.

Para além dos indicadores acima referidos que são vistos diariamente /semanalmente/mensalmente e analisados trimestralmente em reunião de Controlo de Gestão onde é feita a Análise das Demonstrações de Resultados, de Indicadores de Rentabilidade e de Indicadores de Qualidade.

Todos os anos (Certificação da Qualidade) são enviado um inquérito aos clientes, onde são colocadas algumas questões bastante importantes para o desenrolar da actividade de transportes.

## CAPÍTULO IV

Estudo de caso na empresa MM – Apresentação

### **1. Apresentação da empresa MM**

#### **1.1 Apresentação geral**

A Empresa MM oferece uma solução de distribuição que privilegia a qualidade, baseada na elevada experiência e na dimensão ímpar à escala nacional.

A longa experiência em distribuição provém das três prestigiadas empresas nacionais de transportes que estão na sua origem: MX, MY, e MZ adquiridas pelo actual proprietário em Dezembro de 1996, Junho de 1997 e Setembro de 1997, respectivamente.

A empresa MM adquiriu também uma dimensão única no nosso país com a sua integração no universo de um grande grupo

A empresa MM é a maior empresa nacional de distribuição porta a porta, operando em sectores chave da nossa economia, como é o caso do sector automóvel, onde assume uma liderança destacada, servindo diariamente mais de 700 concessionários e mais de 20 marcas; assume igualmente liderança noutros sectores como sejam, música, filmes e cosmética.

Através de uma gestão eficaz da extensa carteira de clientes e da rede de Centros de Distribuição “CD’s” em todo o País, a empresa MM garante uma distribuição rápida, regular e fiável das suas mercadorias.

A empresa MM assegura diariamente, o transporte de qualquer carga de e para qualquer ponto do País, bem como a partir de Espanha, em apenas 24 horas.

A empresa MM disponibiliza ainda o Serviço Nocturno, permitindo assim a entrega de mercadoria até às 08H30 da manhã seguinte à recolha, operando com clientes cujas redes de destinatários estejam preparadas para receber cargas nas condições exigidas por este serviço.

A empresa MM está munida de meios adaptados às necessidades dos clientes mostrando o superior posicionamento no sector do transporte de mercadorias; assim, a Organização dispõe de cerca de 300 colaboradores, 180 viaturas, 8 CD’s e um SI rápido, flexível e fiável, os quais proporcionam a qualidade que se requer na competitividade dos serviços que disponibiliza.

A empresa MM é pioneira em Portugal no desenvolvimento e na adopção das mais avançadas tecnologias de informação, de forma a permitir aos seus clientes um

controlo mais rigoroso e eficaz das suas mercadorias, possuindo para o efeito um sistema “Real-Time”. Funcionando a partir do serviço de mensagens escritas (GPRS), este sistema permite aos motoristas comunicar, de forma imediata, com o sistema informático central da empresa MM.

Este sistema permite, a partir de uma rápida consulta através da Internet obter informações rigorosas e em tempo real sobre a situação das mercadorias.

A empresa MM proporciona também aos clientes com maior volume anual de transporte o acesso directo, via Internet, ao SI central da empresa que lhes permite obter informações ainda mais precisas sobre a sua mercadoria, onde se encontra, se já foi entregue ou não, eventuais ocorrências, etc.

A empresa MM disponibiliza também a todos os clientes uma aplicação informática que permite uma ligação informática, directa e imediata, com as respectivas Empresas, proporcionando uma transmissão de informação mais rápida, rigorosa.

## 1.2 Política da Qualidade

A empresa MM entende a qualidade como uma via para a melhoria continua da eficácia da Organização e conseqüente aumento da satisfação dos clientes, de modo a ir ao encontro dos seus requisitos, sendo desta forma uma das bases da sua cultura empresarial e tornando-se numa ferramenta fundamental para a sua competitividade. Neste contexto, a Administração da empresa MM definiu como princípios da sua Política da Qualidade:

- **O cumprimento dos requisitos contratuais**, para a prestação do serviço, no qual mantém um sistema de informação para o seu controlo em “tempo real”.
- **O aumento da satisfação das necessidades e expectativas dos seus clientes**, através da sua avaliação periódica e da inovação permanente do serviço, com base no desenvolvimento de tecnologias de vanguarda de informação, bem como na disponibilização e renovação dos recursos necessários para o bom competitividade, de acordo com a missão da Empresa “Tornar a distribuição um ponto cada vez mais forte dos nossos clientes”.
- **A confiança transmitida ao cliente**, com base na sua experiência e dimensão, e assegurando um transporte, rápido, regular e seguro, de acordo com a sua missão de “Tornar a distribuição um ponto cada vez mais forte dos nossos clientes”

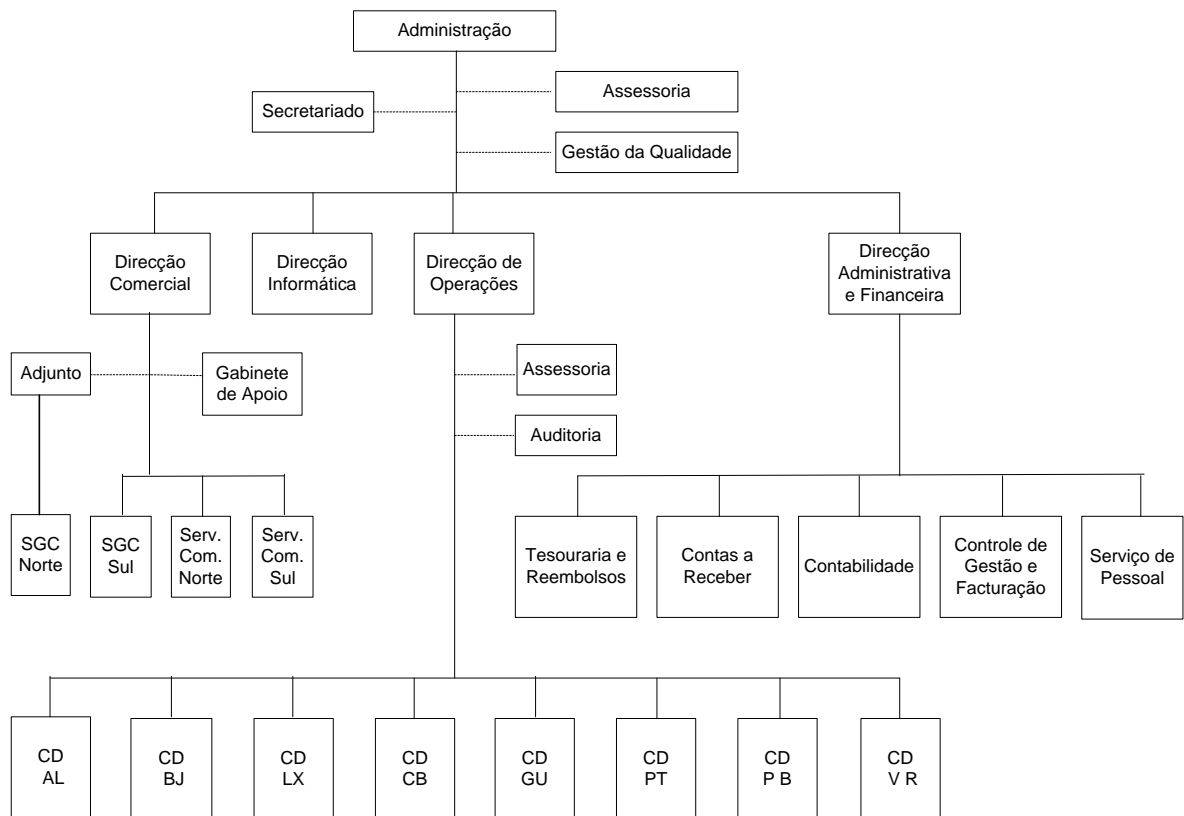
Para a implementação da política da qualidade, a Administração da empresa MM decidiu desenvolver um SGQ de acordo com a Norma NP EN ISO 9001: 2008, em que se compromete em cumprir os seus requisitos, assim como melhorar continuamente

a eficácia do sistema de modo a satisfazer as necessidades e expectativas dos seus clientes, accionistas e da sociedade em geral.

A política da qualidade da empresa MM em consonância com a sua estratégia global, constitui desta forma um meio de conduzir a empresa à melhoria do seu competitividade, pelo que todos os colaboradores da organização devem questionar-se sobre, o que eu no competitividade da minha função posso “Tornar a distribuição um ponto cada vez mais forte dos nossos clientes”

## 2. Estrutura Organizacional da Empresa

### 2.1 Organigrama



### **3. Sistema da Gestão da Qualidade**

#### **3.1 Requisitos Gerais**

##### **3.1.1 Campo de Aplicação e Exclusões do SGQ**

A empresa MM tem estabelecido e documentado um SGQ implementado em conformidade com os requisitos da norma de referência NP EN ISO 9001:2008, de modo a melhorar continuamente a sua eficácia.

A empresa MM definiu como Âmbito do SGQ os “Transportes Porta a Porta” que abrange as actividades de transporte da Organização nomeadamente de recolha e distribuição de mercadorias.

No âmbito dos serviços prestados pela empresa MM não foram identificados como aplicáveis a cláusula 7.3 Concepção e Desenvolvimento e Sub cláusula 7.5.2 Validação dos Processos de Produção e de Fornecimento de Serviços da norma de referência NP EN ISO 9001:2008.

##### **3.1.2 Determinação e Formalização dos Processos**

No âmbito das actividades do SGQ a Organização determinou os seguintes processos:

- Processo de Gestão da Qualidade
- Processo de Transporte
- Processo Comercial

Os processos definidos abrangem a globalidade das actividades que mais contribuem para a realização do serviço prestado pela empresa MM, bem como para a competitividade do SGQ.

A Organização determinou os critérios e métodos necessários à garantia da eficácia das operações e controlo dos processos. Neste sentido, foram definidos indicadores de competitividade através dos quais os processos são monitorizados com vista à avaliação da sua eficácia e implementação das acções necessárias para alcançar os objectivos definidos e a consequente melhoria contínua.

Os processos encontram-se formalizados em documentos próprios, Procedimentos de Gestão de Processos, nos quais são igualmente definidas as responsabilidades pelas diferentes actividades constituintes, os documentos associados e de suporte bem como os recursos necessários para a sua execução e monitorização.

O Gestor da Qualidade o Director de Operações e o Director Comercial são os responsáveis pelos Processos de Gestão da Qualidade, de Transportes, e Comercial respectivamente, a quem compete a sua gestão e a garantia do cumprimento dos requisitos da norma de referência.

### 3.1.3 Interação dos Processos

A sequência e interacção dos processos definidos são apresentadas através do seguinte fluxo:

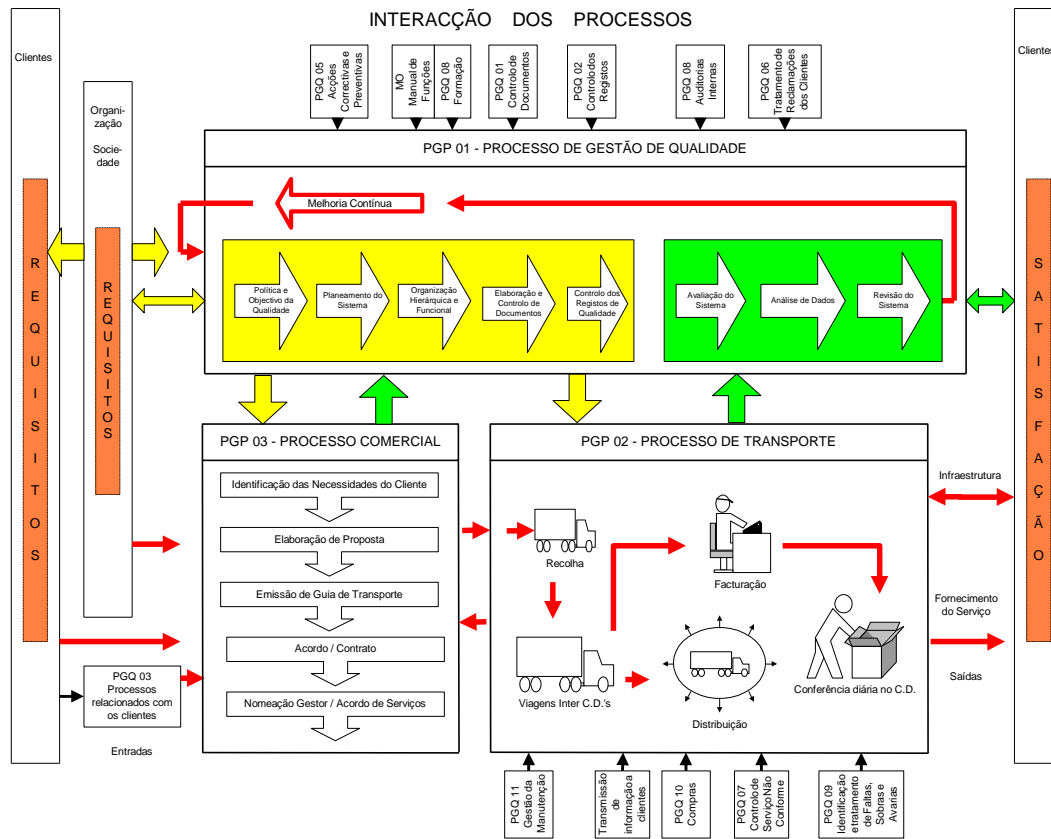


Figura 10 – Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processos. Norma EN ISO 9001:2008 (adaptada pelo autor)

### 3.1.4 Interligação das cláusulas NP EN ISO 9001 com os Processos

A interligação das cláusulas da norma de referência aplicáveis com os Processos definidos é formalizada da seguinte forma:

| Cláusulas da Norma NP EN ISO 9001                       | Processo            |           |            |
|---|---------------------|-----------|------------|
|   | Gestão da Qualidade | Comercial | Transporte |
| 4 – Sistema de Gestão da Qualidade                      |                     |           |            |
| 4.1 – Requisitos Gerais                                 | X                   | X         | X          |
| 4.2 – Requisitos da documentação                        |                     |           |            |
| • 4.2.1 - Generalidades                                 | X                   | X         | X          |
| • 4.2.2 – Manual da Qualidade                           | X                   | X         | X          |
| • 4.2.3 – Controlo dos documentos                       | X                   | X         | X          |
| • 4.2.4 – Controlo dos registos                         | X                   | X         | X          |
| 5 – Responsabilidade da Gestão                          |                     |           |            |
| 5.1 – Comprometimento da gestão                         | X                   |           |            |
| 5.2 – Focalização no cliente                            |                     | X         | X          |
| 5.3 – Política da qualidade                             | X                   |           |            |
| 5.4 – Planeamento                                       |                     |           |            |
| • 5.4.1 – Objectivos da qualidade                       | X                   | X         | X          |
| • 5.4.2 – Planeamento do Sistema de Gestão de Qualidade | X                   | X         | X          |
| 5.5 – Responsabilidade, autoridade e comunicação        |                     |           |            |
| • 5.5.1 – Responsabilidade e autoridade                 | X                   | X         | X          |
| • 5.5.2 – Representante da Gestão                       | X                   |           |            |
| • 5.5.3 – Comunicação Interna                           | X                   |           |            |
| 5.6 – Revisão pela gestão                               |                     |           |            |
| • 5.6.1 – Generalidades                                 | X                   |           |            |
| • 5.6.2 – Entrada para a revisão                        | X                   |           |            |
| • 5.6.3 – Saída da revisão                              | X                   |           |            |
| 6 – Gestão de recursos                                  |                     |           |            |
| 6.1 – Provisão de recursos                              | X                   |           |            |
| 6.2 – Recursos humanos                                  |                     |           |            |
| • 6.2.1 – Generalidades                                 | X                   |           |            |
| • 6.2.2 – Competência consciencialização e formação     | X                   |           |            |
| 6.3 – Infra-estrutura                                   | X                   | X         | X          |
| 6.4 – Ambiente de trabalho                              | X                   |           | X          |

| Cláusulas da Norma NP EN ISO 9001  | Processo            |           |            |
|--|---------------------|-----------|------------|
|  | Gestão da Qualidade | Comercial | Transporte |
| 7 – Realização do produto  |                     |           |            |
| 7.1 – Planeamento da realização do produto                                 |                     |           | X          |
| 7.2 – Processos relacionados com o cliente                                 |                     |           |            |
| • 7.2.1 – Determinação dos requisitos relacionados com o produto           | X                   | X         | X          |
| • 7.2.2 – Revisão dos requisitos relacionados com o produto                |                     | X         | X          |
| • 7.2.3 – Comunicação com o cliente  |                     | X         | X          |
| 7.4 - Compras  |                     |           |            |
| • 7.4.1 – Processo de compra   |                     |           | X          |
| • 7.4.2 – Informação de compra   |                     |           | X          |
| • 7.4.3 – Verificação do produto comprado                                  |                     |           | X          |
| 7.5 – Produção e fornec. do serviço  |                     |           |            |
| • 7.5.1 – Controlo da produção e do fornecimento de serviço                |                     |           | X          |
| • 7.5.2 – Validação dos processos de produção e de fornecimento do serviço | Não Aplicável       |           |            |
| • 7.5.3 – Identificação e rastreabilidade                                  |                     |           | X          |
| • 7.5.4 – Propriedade do cliente   |                     |           | X          |
| • 7.5.5 – Preservação do produto   |                     |           | X          |
| 7.6 – Controlo dos dispositivos de monitorização e de medição              |                     |           | X          |
| 8 – Medição, análise e melhoria  |                     |           |            |
| 8.1 - Generalidades  | X                   | X         | X          |
| 8.2 – Monitorização e medição  |                     |           |            |
| • 8.2.1 – Satisfação do cliente  | X                   | X         | X          |
| • 8.2.2 – Auditoria interna  | X                   |           | X          |
| • 8.2.3 – Monitorização e medição dos processos                            | X                   | X         | X          |
| • 8.2.4 - Monitorização e medição do produto                               |                     |           | X          |
| 8.3 – Controlo do produto não conforme                                     |                     |           | X          |
| 8.4 – Análise de dados   | X                   | X         | X          |
| 8.5 - Melhoria   |                     |           |            |
| • 8.5.1 – Melhoria contínua  | X                   | X         | X          |
| • 8.5.2 – Acções correctivas   | X                   | X         | X          |

### 3.1.5 Interligação entre os Processos e a Documentação Associada

As actividades principais que constituem os processos, a documentação associada, assim como as responsabilidades inerentes definem-se através da seguinte matriz:

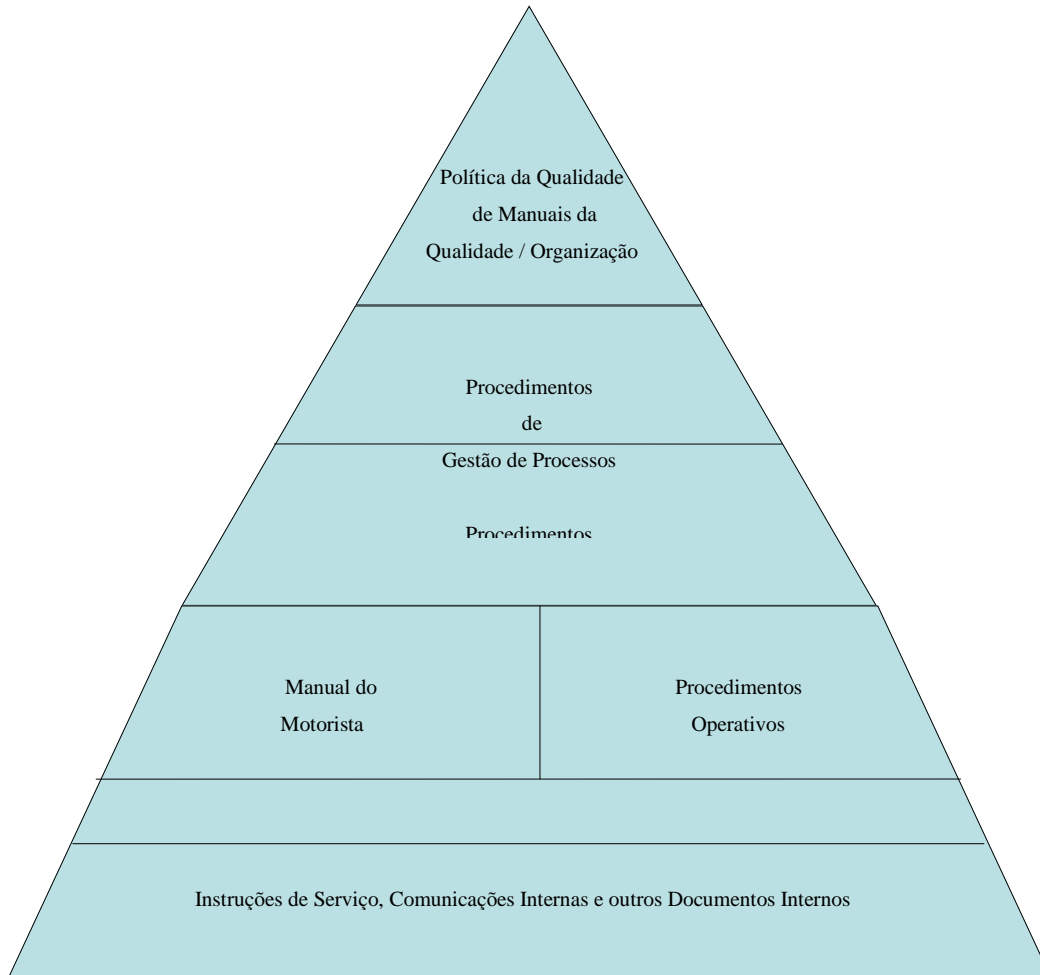
| Processo            | Etapas / Actividades  | Documentação Associada   | Responsabilidades  |
|---------------------|---|--|--|
| Gestão da Qualidade | Definição dos Requisitos dos Clientes/Organiz / /Regul.       | PGQ 03 - <i>Processos Relacionados com o Cliente</i>   | Administração  |
|                     | Definição da Política da Qualidade e Definição dos Objectivos | Manual da Qualidade<br>Manual do Motorista   | Administração  |
|                     | Identificação dos Processos                                   | PGP 01 - <i>Proc. Gestão Qual.</i><br>PGP 02 - <i>Proc. Transporte</i><br>PGP-03 – <i>Proc. Comercial</i>  | Administração  |
|                     | Planeamento do Sistema de Qualidade                           | Manual da Qualidade<br>PGQ 04 - <i>Audit. Qual. Interna</i><br>PGQ 08 - <i>Formação</i><br>PGQ 11 - <i>Gestão Manut.</i><br>PGP 02 - <i>Cont. Registos</i>                                 | Administração<br>Gestão da<br>Qualidade<br>Resp. da Área |
|                     | Organização Hierárquica e Funcional                           | Manual da Organização<br>Manual do Motorista<br>Manual da Qualidade<br>PGQ 08 - <i>Formação</i>  | Administração  |
|                     | Elaboração e Controlo da documentação do Sistema              | Manual da Qualidade<br>Manual do Motorista<br>PGQ 01 - <i>Controlo dos Documentos</i>  | Gestão da<br>Qualidade<br>Administração<br>Resp. da Área |
|                     | Controlo dos Registos de Qualidade                            | PGQ 02 - <i>Controlo dos Regist.</i>   | Gestão da<br>Qualidade                                   |
|                     | Análise de Dados  | PGQ 06 - <i>Trat. Reclam. Cli.</i><br>PGQ 07 - <i>Alocação Acondic. Mercadorias</i><br>PGQ 09 - <i>Contr. G.T. com prioridade Um Não entreg.</i>   | Gestão da<br>Qualidade                                   |
|                     | Avaliação do Sistema  | PGQ 04 - <i>Audit. Qual. Interna</i><br>PGQ 07 - <i>Alocação Acondic. Mercadorias</i><br>PGQ 09 – <i>Identificação e Tratamento de Faltas, Sobras e Avarias</i><br>PGQ 10 – <i>Compras</i> | Gestão da<br>Qualidade                                   |
|                     | Revisão do Sistema  | Manual da Qualidade  | Administração<br>GQ Resp. da<br>Área                     |
|                     | Melhoria Contínua   | PGQ 05 - <i>Devolução ao Expedidor</i>   | GQ Admi Resp.<br>da Área                                 |

| <b>Processo</b> | <b>Etapas / Actividades</b>                                      | <b>Documentação Associada</b>  | <b>Responsabilidades</b>                                      |
|-----------------|--|--|---|
| Comercial       | Divulgação de serviço/Prospecção de mercado                      | MQ   | DC/Serviço de Vendas  |
|                 | Abordagem inicial e contacto pessoal                             | MQ   | DC/Serviço de Vendas  |
|                 | Recepção e análise de consulta                                   | PGQ 03 – Processos relacionados com os clientes  | DC/Serviço de Vendas/CD de recolha/SGC                        |
|                 | Identificação de necessidades/revisão dos requisitos do cliente  | PGQ – 03 – Processo relacionados com o cliente   | DC/Serviço de Vendas  |
|                 | Elaboração/Validação da Proposta                                 | PGQ – 03 – Processos relacionados com o cliente  | Administração/DC/Director Adjunto/Serviço de Vendas           |
|                 | Emissão de GT (Venda a Dinheiro)                                 | PGQ -03 – Processo relacionado com o cliente   | CD de recolha   |
|                 | Elaboração/Validação do acordo da Prestação de Serviços/Contrato | PGQ 03 – Processo relacionado com o cliente  | Administração/DC/Director Adjunto Comercial/Serviço de Vendas |
|                 | Nomeação do Gestor de Cliente                                    |  | Responsável de SGC  |
|                 | Abertura de conta no SI/Inserção de dados                        |  | DC  |
|                 | Envio de ficha de Cliente para a Doe DAF                         |  | DC  |
|                 | Divulgação do acordo de prestação de serviço/Contrato            | MQ   | DC  |
|                 | Acompanhamento de serviço/comunicação com o cliente              | PGQ – 3 – Processo relacionado com o cliente<br>PGQ – 06 – Tratamento de reclamações de clientes | SGC/CD recolha  |

## 3.2 Requisito da documentação

### 3.2.1 Generalidades

A documentação do SGQ está hierarquizada em seis níveis



#### 4. Monitorização do Serviço

| <b>Etapas do Processo</b>        | <b>Actividades</b> | <b>Características</b> | <b>Tipo de Monitorização</b> | <b>Critérios de Aceitação</b>   | <b>Responsável pela Monitorização</b> | <b>Registo</b> | <b>Procedimento em caso de N.C.</b>                                |
|----------------------------------|--------------------|------------------------|------------------------------|---|---------------------------------------|----------------|--|
| <b>4.1</b><br>Despacho ao Balcão | Recepção<br>4.1.1  | Estado de Condição     | Sempre a 100%                | Embalado de modo a preservar a condição da mercadoria                                   | Conferente                            | GT             | Não-aceitação da mercadoria ou registo na GT validada pelo cliente |
|                                  |                    | Rotulagem              | Sempre a 100%                | Identificado com Nome, Morada e Código Postal; indicação de Carga Valiosa, se aplicável |                                       |                | Não-aceitação da mercadoria  |
|                                  |                    | Nº Volumes             | Sempre a 100%                | Somatório do Nº de volumes exposto nas GT   |                                       |                | Não-aceitação da mercadoria ou registo na GT validada pelo cliente |
|                                  |                    | Pesagem /Cubicagem     | Aleatória                    | -----   |                                       |                |  |

| <b>Etapas do Processo</b> | <b>Actividades</b>                           | <b>Características</b>  | <b>Tipo de Monitorização</b>   | <b>Crítérios de Aceitação</b>   | <b>Responsável pela Monitorização</b> | <b>Registo</b>                                  | <b>Procedimento em caso de NC</b> |
|---------------------------|--|---|--|---|---------------------------------------|---|-----------------------------------|
| <b>4.2</b><br>Recolhas    | Registo/<br>Carregamento<br>no S.I.<br>4.2.1 | Dados introduzidos:<br>- Recolhas:<br>- Nome<br>- Morada<br>- Código Postal<br>-Especificações do cliente | Sempre para todos os mapas a emitir  | Especificações definidas no Acordo de Prestação de Serviços                             | Conferente                            | Mapas de Recolha (SI)                           | Corrige e emite novo mapa         |
|                           | Recolha da Mercadoria<br>4.2.2               | Estado de Condição  | Sempre a 100%, salvo se cliente aceitar como boa a conferência no CD ou existir pessoal da Transporta no cliente | Embalado de modo a preservar a condição da mercadoria                                   | Motorista                             | GT  | Registrar nas reservas da GT      |
|                           |  | Rotulagem   |  | Identificado com Nome, Morada e Código Postal; indicação de Carga Valiosa, se aplicável |                                       |   | Não-aceitação da mercadoria       |
|                           | Nº volumes                                   |   | Somatório do Nº de volumes expresso nas GT   |   |                                       | Identifica a GT e regista no campo das reservas |                                   |

| <b>Etapas do Processo</b>         | <b>Actividades</b>  | <b>Características</b>                               | <b>Tipo de Monitorização</b>   | <b>Critérios de Aceitação</b>                         | <b>Responsável pela Monitorização</b>   | <b>Registo</b>   | <b>Procedimento em caso de NC</b>                     |
|-----------------------------------|---|--|--|---|---|--|---|
| <b>4.2</b><br>Recolhas<br>(Cont.) | Recolha da Mercadoria<br>4.2.2                                    | Hora de recolha                                      | Sempre em todas as recolhas  | O especificado no Mapa de Recolhas                    | Motorista   | Mapa de Recolhas (Hora de chegada e de saída do Expedidor) | Regista e identifica a ocorrência no Mapa de Recolhas |
|                                   | Inspeção da selagem da galera à chegada do CD de recolha<br>4.2.3 | Estado de condição e nº de selo                      | Sempre a 100%  | Sem violação e nº de acordo com o CMR                 | Conferente  | -----  | Reclamação ao Transportador                           |
|                                   | Descarga da mercadoria no CD de recolha<br>4.2.4                  | Estado de condição                                   | Variável em função do acordo com o cliente, na carga geral.<br>- Sempre a 100% na carga valiosa e semi-valiosa | Embalado de modo a preservar a condição da mercadoria | Identificado com Nome, Morada e Código Postal; indicação de Carga Valiosa, se aplicável | Conferente   | GT  |
| Rotulagem                         | Sempre a 100%   | Identifica a GT correspondente e rotula a mercadoria |  |   |   |  |   |

| Etapas do Processo   | Actividades                                  | Características   | Tipo de Monitorização   | Critérios de Aceitação                          | Responsável pela Monitorização                        | Registo   | Procedimento em caso de NC   |   |
|----------------------|--|---|---|---|---|---|--|---|
| 4.3 Viagens Inter CD | Chegada da Viatura ao CD Destino 4.3.3       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Horário de Saída</li> <li>- Tempo de Viagem</li> <li>- Horário de Chegada</li> </ul> | Sempre a 100%   | Horário previsto de Partida e Chegada (Mod. 32) | Chefe de Turno  | Mod. 36   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reclamação ao Transportador</li> <li>- Eventual Penalização</li> <li>- Registo na Ficha de Avaliação de Fornecedor</li> </ul> |   |
|                      | Estado de condição do selo                   | Sem violação  |   | Em caso de NC                                   |   | Registo das anomalias no registo Partidas/Chegadas ao CD Mod.032 e informação ao CD de origem |  |   |
|                      | Descarga e conferência das mercadorias 4.3.4 | Estado da condição da Mercadoria  | Sempre a 100%   |   | Embalado de modo a preservar a condição da mercadoria | Conferente / Ajudante   | Em caso de NC  | Emissão de fax, Mod.040 ao CD de origem |
|                      | Rotulagem                                    | Sempre a 100%, apenas na Carga Valiosa  | Com o Nome, Morada e Código Postal e indicação de Carga Valiosa |   |   |   |  |   |

| <b>Etapas do Processo</b>  | <b>Actividades</b>                          | <b>Características</b> | <b>Tipo de Monitorização</b> | <b>Crítérios de Aceitação</b>                                     | <b>Responsável pela Monitorização</b> | <b>Registo</b>                                      | <b>Procedimento em caso de N.C.</b>  |
|----------------------------|---|------------------------|------------------------------|---|---------------------------------------|---|--|
| <b>4.4</b><br>Distribuição | Carrega-<br>-mento das<br>viaturas<br>4.4.1 | Estado de<br>condição  | Sempre a<br>100%             | Embalado<br>de modo a<br>preservar a<br>condição da<br>mercadoria | Conferente,<br>Motorista,<br>Ajudante | Em caso<br>de NC                                    | Consultar o S.I.,<br>se o cliente<br>aceita entregas<br>parciais, se não<br>a remessa<br>incompleta não<br>segue para<br>distribuição; as<br>NC são tratadas<br>como faltas<br>sobras ou danos |
|                            |   | Rotulagem              | a 100%                       | Com Nome,<br>Morada e<br>Código<br>Postal                         |                                       |   |  |
|                            |   | Nº Volumes             | Sempre a<br>100%             | Somatório<br>do nº de<br>volumes<br>expresso nas<br>G.T.'s        |                                       |   |  |
|                            | Entrega da<br>Mercadoria<br>4.4.2           | Estado de<br>condição  | Sempre a<br>100%             | Embalado<br>de modo a<br>preservar a<br>condição da<br>mercadoria | Motorista,<br>Ajudante                | GT/GR<br>Destinatário<br>SMS<br>Código<br>aplicável | Comunica a<br>ocorrência ao<br>superior, regista<br>no campo das<br>reservas da GT e<br>envia SMS com<br>código<br>aplicável.  |
|                            |   | Rotulagem              | Sempre a<br>100%             | Com nome,<br>morada e<br>Código<br>Postal                         |                                       |   |  |
|                            |   | Nº Volumes             | Sempre a<br>100%             | Somatório<br>do nº de<br>volumes<br>expresso nas<br>GT            |                                       |   |  |

| <b>Etapas do Processo</b>  | <b>Actividades</b>                          | <b>Características</b> | <b>Tipo de Monitorização</b> | <b>Crítérios de Aceitação</b>                                     | <b>Responsável pela Monitorização</b> | <b>Registo</b>                                      | <b>Procedimento em caso de N.C.</b>  |
|----------------------------|---|------------------------|------------------------------|---|---------------------------------------|---|--|
| <b>4.4</b><br>Distribuição | Carrega-<br>-mento das<br>viaturas<br>4.4.1 | Estado de<br>condição  | Sempre a<br>100%             | Embalado<br>de modo a<br>preservar a<br>condição da<br>mercadoria | Conferente,<br>Motorista,<br>Ajudante | Em caso<br>de NC                                    | Consultar o S.I.,<br>se o cliente<br>aceita entregas<br>parciais, se não<br>a remessa<br>incompleta não<br>segue para<br>distribuição; as<br>NC são tratadas<br>como faltas<br>sobras ou danos |
|                            |   | Rotulagem              | a 100%                       | Com Nome,<br>Morada e<br>Código<br>Postal                         |                                       |   |  |
|                            |   | Nº Volumes             | Sempre a<br>100%             | Somatório<br>do nº de<br>volumes<br>expresso nas<br>G.T.'s        |                                       |   |  |
|                            | Entrega da<br>Mercadoria<br>4.4.2           | Estado de<br>condição  | Sempre a<br>100%             | Embalado<br>de modo a<br>preservar a<br>condição da<br>mercadoria | Motorista,<br>Ajudante                | GT/GR<br>Destinatário<br>SMS<br>Código<br>aplicável | Comunica a<br>ocorrência ao<br>superior, regista<br>no campo das<br>reservas da GT e<br>envia SMS com<br>código<br>aplicável.  |
|                            |   | Rotulagem              | Sempre a<br>100%             | Com nome,<br>morada e<br>Código<br>Postal                         |                                       |   |  |
|                            |   | Nº Volumes             | Sempre a<br>100%             | Somatório<br>do nº de<br>volumes<br>expresso nas<br>GT            |                                       |   |  |

| <b>Etapas do Processo</b>              | <b>Actividades</b>                                    | <b>Características</b> | <b>Tipo de Monitorização</b> | <b>Critérios de Aceitação</b>                         | <b>Responsável pela Monitorização</b> | <b>Registo</b> | <b>Procedimento em caso de N.C.</b>   |
|--|---|------------------------|------------------------------|---|---------------------------------------|----------------|---|
| <b>4.4</b><br>Distribuição (cont.)     | Análise das GT/<br>Conferência da mercadoria<br>4.4.3 | Estado de condição     | Sempre a 100%                | Embalado de modo a preservar a condição da mercadoria | Conferente                            | SMS<br>SI      | Comunica a ocorrência ao superior. NC são tratadas como faltas, sobras ou danos           |
|  |   | Rotulagem              | Sempre a 100%                | Com nome, morada e Código Postal                      |                                       |                |   |
|  |   | Nº Volumes             | Sempre a 100%                | Somatório do nº de volumes expresso nas GT            |                                       |                |   |
| <b>4.5</b><br>Conferência diária do CD | Conferência Física<br>4.5.1                           | Estado de condição     | Sempre a 100%                | Embalado de modo a preservar a condição da mercadoria | Conferente                            | GT             | Registado no SI as faltas, sobras e danos. As NC são tratadas como faltas, sobras e danos |
|  |   | Rotulagem              | Sempre a 100%                | Com nome, morada e Código Postal                      |                                       |                |   |
|  |   | Nº Volumes             | Sempre a 100%                | Somatório do nº de volumes expresso nas GT            |                                       |                |   |

| <b>Etapas do Processo</b>                      | <b>Actividades</b>                    | <b>Características</b>                                    | <b>Tipo de Monitorização</b> | <b>Critérios de Aceitação</b>           | <b>Responsável pela Monitorização</b> | <b>Registo</b> | <b>Procedimento em Caso de N.C.</b>                |
|--|---------------------------------------|---|------------------------------|---|---------------------------------------|----------------|--|
| <b>4.5</b><br>Conferência diária do CD (Cont.) | Conferência informática do CD 4.5.2   | GT não entregues  | Diária                       | Sempre a 100%                           | Conferente                            | ---            | Registo no SI da justificação das GT não entregue  |
| <b>4.6</b><br>Facturação                       | Conferência e ordenação das GT 4.6.1  | GT:<br>- Peso<br>- Cubicagem<br>- Código Postal versus SI | Aleatório                    | Registo da GT no SI                     | Escriturário                          | -----          | Adequação do registo informático ao conteúdo da GT |
|  | Conferência da factura com o SI 4.6.2 | Factura:<br>- Nº GT- Frete                                |                              | Nº GT respectiva;<br>. Tabela de preços |                                       |                | Alteração da Factura                               |

### **Processo de Gestão da Qualidade**

Tem como objectivo assegurar a manutenção e a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade, de acordo com os requisitos definidos na norma de referência, aplica-se a toda actividade integrada no SGQ, sendo o responsável pela Gestão do Processo o Gestor da Qualidade.

## 5. Monitorização do Processo de Gestão da Qualidade

Com vista à monitorização do Processo de Gestão da Qualidade a Organização dispõe de indicadores de competitividade através dos quais avalia a eficácia do processo.

Neste âmbito a Organização dispõe dos seguintes indicadores:

| Indicador                                   | Descrição | Cálculo  |
|---|-----------|--|
| Grau de satisfação do cliente               |           | Calculada em função da característica do Grau de Satisfação Geral obtido pela percentagem de clientes que classificaram a Organização com BOM (nível 4) e MUITO BOM (nível 5), com base no inquérito de avaliação de clientes por ciclo de certificação (3anos). |
| Tempo de resposta às reclamações            |           | Calculado mensalmente com base na média do número de dias entre a data de recepção da reclamação e a data da resposta à reclamação do cliente;   |
| Taxa de concretização do planeamento do SGQ |           | Calculada anualmente com base no valor percentual obtido entre o quociente do nº de acções realizadas e o nº de acções planeadas no âmbito do SGQ  |
| Taxa de eficácia do sistema                 |           | Calculada mensalmente com base no cociente entre o nº de falhas registadas por CD ponderadas pelo grau de prioridade e o nº total de objectivos definidos ponderados igualmente pelo grau de prioridade.   |

Os métodos de avaliação de competitividade do Processo da Gestão da Qualidade baseiam-se na análise de resultados dos indicadores de competitividade anteriormente definidos.

Suportados em métodos estatísticos, de análise e tratamento de informação.

A informação é disponibilizada pelas áreas envolvidas e compilada pela GQ, através do Quadro de Indicadores da Qualidade (Tempo de Resposta às reclamações e taxa de eficácia do sistema), do Relatório de Avaliação do Competitividade do SGQ (Grau de Satisfação do Cliente) e do Planeamento do Sistema de Gestão da Qualidade (Taxa de Concretização do Planeamento do SGQ).

Estes indicadores são analisados em reunião trimestral entre a Administração e os Directores de cada área, a partir da qual poderão ser definidas correcções ou acções correctivas a implementar para a concretização dos objectivos definidos.

Anualmente, com a revisão do Sistema é elaborado um relatório com a evolução dos resultados obtidos, o qual serve de base para a revisão dos objectivos e redefinição dos mesmos para o ano seguinte, com as acções subsequentes que se entenderem como necessárias para o seu alcance.

## **6. Processo de Gestão Comercial**

Tem como objectivo definir a sequência de actividades comerciais de prospecção e angariação de clientes que assegurem uma relação duradoura, satisfazendo as suas necessidades, bem como os requisitos legais aplicáveis melhorando continuamente a Qualidade do serviço prestado.

Aplica-se a todas a actividades que intervêm no Processo Comercial.

Sendo responsável pelo Processo Comercial o Director Comercial.

| Documentos associados  | Monitorização do Serviço | Actividades  | Responsabilidades   | Recursos  | Documentação de suporte   |
|--|--------------------------|--|---|---|---|
| <p data-bbox="228 595 352 663">←Carta/email<br/>←Fax</p> <p data-bbox="228 1149 320 1216">←Mod.18<br/>Acordo</p> <p data-bbox="228 1704 320 1771">←Mod.18<br/>Acordo</p> |                          | <pre> graph TD     3((3)) --&gt; Envio[Envio da Proposta]     Envio --&gt; Aceitacao{Aceitação do Cliente?}     Aceitacao -- Não --&gt; Reformulacao[Reformulação da Proposta]     Reformulacao --&gt; 4((4))     Aceitacao -- Sim --&gt; Elaboracao[Elaboração do Acordo de Prestação de Serviços]     Elaboracao --&gt; Aprovacao{Aprovação do Cliente?}     Aprovacao -- Não --&gt; Elaboracao     Aprovacao -- Sim --&gt; Validacao[Validação do Acordo de Prestação de Serviços]     6((6)) --&gt; Validacao     Validacao --&gt; 5((5)) </pre> | <p data-bbox="983 595 1094 663">Serviço de<br/>Vendas</p> <p data-bbox="983 1149 1094 1216">DC/Serviço<br/>de Vendas</p> <p data-bbox="983 1704 1094 1771">Adm/DC/D.<br/>.Adjunto</p> | <p data-bbox="1110 595 1134 618">SI</p> <p data-bbox="1110 1149 1134 1171">SI</p> | <p data-bbox="1222 595 1294 618">PGQ.03</p> <p data-bbox="1222 887 1294 909">PGQ.03</p> <p data-bbox="1222 1149 1294 1171">PGQ.03</p> <p data-bbox="1222 1704 1294 1727">PGQ.03</p> |

| Documentos associados   | Monitorização do Serviço | Actividades  | Responsabilidades   | Recursos  | Documentação de suporte |
|---|--------------------------|--|---|---|-------------------------|
| <p>→Mod.18<br/>Acordo validado</p> <p>→Mod.18<br/>→Mod.86<br/>Ficha Fact.<br/>→Mod.87<br/>Ficha Oper.<br/>→Mod.120<br/>Ficha Financ.</p> <p>←Mod.86<br/>←Mod.87<br/>←Mod.120</p> <p>←Mod.18</p> <p>→Retorno da Informação<br/>→Recepção Reclamações<br/>←Mod.08<br/>Comunic Int.</p> <p>←Mod.18</p> |                          | <pre> graph TD     5((5)) --&gt; A[Nomeação do Gestor de Cliente]     A --&gt; B[Abertura de Cliente no SI]     B --&gt; C[Inserção de Dados no SI]     C --&gt; D[Envio de Ficha de Cliente para a DO e DAF]     D --&gt; E[Divulgação do Acordo de Prestação de Serviços]     E --&gt; F[Acompanhamento do Serviço]     F --&gt; G{Alteração do Acordo?}     G -- Sim --&gt; H[Elaboração de Adenda ao Acordo]     H --&gt; 6((6))     G -- Não --&gt; I{Renovação do Acordo?}     I -- Sim --&gt; F     I -- Não --&gt; 7((7))   </pre> | <p>Responsável Serv. Gestão de Clientes</p> <p>DC</p> <p>DC</p> <p>DC</p> <p>DC</p> <p>DC</p> <p>DC</p> <p>Serv.Gestão de Clientes</p> <p>DC/Serv. de Clientes/<br/>ServVendas</p> <p>Serv.Gestão de Clientes</p> | <p>SI</p> <p>SI</p> <p>SI</p> <p>SI</p> <p>SI</p> <p>SI</p> <p>SI</p> <p>SI</p> | <p>PGQ.06</p>           |

## 7. Monitorização do Processo

Com vista à monitorização do Processo Comercial, a Organização dispõe de indicadores de competitividade através dos quais avalia a eficácia do Processo designadamente:

| Indicador  | Descrição   | Cálculo  |
|--|---|--|
| Índice de eficácia comercial (IFC)   | O índice de eficácia comercial, determina o número de propostas, concretizadas (Mensal)                   | $IFC = \frac{N^{\circ} \text{ Propostas adjudicadas}}{N^{\circ} \text{ Propostas formalizadas}}$ |
| Número de novos clientes   | É definido pela quantidade de novos clientes adjudicados durante um determinado período de tempo (Mensal) | Determina-se através do número de novos contratos (Calculado através do sistema informático)     |
| Volume de facturação resultante da entrada de novos clientes   | Define-se pelos mapas mensais de controlo orçamental (Mensal)   | Determina-se através do sistema informático (Novas contas abertas)                               |
| Volume de vendas   | É o valor total de vendas (Mensal)  | Determina-se através de programas do sistema informático   |
| Nº de clientes recuperados (Clientes perdidos e posteriormente recuperados num período inferior a uma ano) | Clientes recuperados  | Determina-se através de um programa do sistema informático                                       |

A Avaliação de Competitividade do Processo Comercial é realizada através da análise dos valores Tableau de Bord Comercial e do programa de facturação retirados do programa do Sistema Informático.

A informação é disponibilizada mensalmente pelos SV, pelo SGC e pelo SI.

A informação é compilada e analisada pela DC, sendo definidos os comentários que se requerem e as acções necessárias para assegurar a eficácia do processo nas folhas

de cálculo do Tableau de Bord Comercial e nos Quadros de Controlo de Abertura de Novas Contas.

Estes indicadores são analisados pelo DC fazendo parte os seus resultados do relatório de Avaliação de Competitividade do SGQ, o qual serve de base anualmente para a Revisão do Sistema e conseqüentemente para a revisão dos objectivos e sua redefinição para o ano seguinte, com as acções subsequentes que se entenderem para o seu alcance.

Pode-se concluir, que, sempre que haja vontade e empenho de todos os envolvidos, é possível a implementação de um processo, que vá melhorar de uma forma duradoura os processos, ou procedimentos, levando a uma maior satisfação do "*Cliente*"

## **CAPÍTULO V**

### **1. Análise dos dados**

Após o recebimento de todos os inquéritos enviados aos clientes, são estudadas todas as respostas, e analisadas. (Anexo2- Inquérito enviado aos clientes).

#### **1.1 Como se desenrola a acção de inquérito?**

São enviados inquéritos a cerca de 200 clientes da empresa MM (entre clientes decisores e de Armazém) durante o mês de Março e Abril que são respondidos durante Abril e Maio.

Após o recebimento de todos os questionários, a DC é de imediato informada acerca das reclamações/ sugestões dos clientes, para que para que uma resposta imediata possa ser dada.

Nos decorrer dos anteriores inquéritos o SGC ia contactando com os clientes neste período para solicitar uma resposta ao questionário, no corrente ano optou-se por não insistir na resposta.

Esta opção foi tomada, para evitar qualquer possível enviesamento de resposta.

##### **1.1.1 Layout do questionário**

15 Perguntas subdivididas em 31 alíneas, referentes aos vários aspectos que compõem a Qualidade de Serviço da empresa MM; (Competitividade dos profissionais da empresa, identificação de problemas, etc.): Escala de avaliação de MUITO MAU a MUITO BOM – de 1 a 5.

Existência de um espaço dedicado à recolha de sugestões/ reclamações dos clientes; Numeração de cada inquérito para identificação dos clientes e posterior análise de resultados;

##### **1.1.2 Objectivo da acção**

- Avaliar as percepções dos clientes quanto à qualidade do serviço fornecido pela empresa MM, nos vários parâmetros em que este se compõe;
- Analisar as respostas tendo em consideração os dois perfis de clientes - Cliente Decisor ou Clientes Armazém;
- Proceder a uma análise de acordo com o sector de mercado dos clientes ou as características de distribuição dos seus produtos;
- Encontrar padrões de resposta que pela sua relevância justifiquem acções correctivas em sectores específicos da empresa;

- Proceder a uma análise evolutiva dos resultados (de ano para ano);

## **1.2 Metodologia**

### **1.2.1 Tipo de acção efectuada**

Inquérito a clientes através de questionário de auto-preenchimento enviado por correio.

Os maiores clientes da empresa MM ao nível de facturação – 80 empresas do Norte e 120 do Sul;

### **1.2.2 Taxas de resposta**

Dos 381 questionários enviados foram recebidas 84 respostas, o que dá uma taxa de resposta na ordem dos 22,04%.

Não se registaram quaisquer diferenças nesta acção relativamente aos anos passados, pois a acção desenrolou-se na mesma altura do ano.

No entanto, com vista a uma maior economia de custos, a acção de marketing directo, anteriormente levada a cabo por uma empresa de marketing directo, para a impressão e personalização de questionários, cartas de apresentação e envelopes, bem como o seu envio por correio, foi agora levada a cabo internamente, com resultados semelhantes em todos os aspectos, quer na aparência quer nos resultados;

### **1.2.3 Razões para trabalhar com a empresa MM**

As razões mais importantes para trabalhar com a empresa MM são, por ordem de importância

- Total cobertura do Território Nacional
- Rapidez;
- Preço;

a) Target Clientes Decisores:

Total cobertura do Território Nacional

Preço;

Rapidez

b) Target Clientes No Armazém:

Total cobertura do Território Nacional

Preço;

Flexibilidade

c) Target Clientes Norte:

Preço

Total cobertura do Território Nacional

Flexibilidade

d) Target Clientes Sul:

Total cobertura do Território Nacional

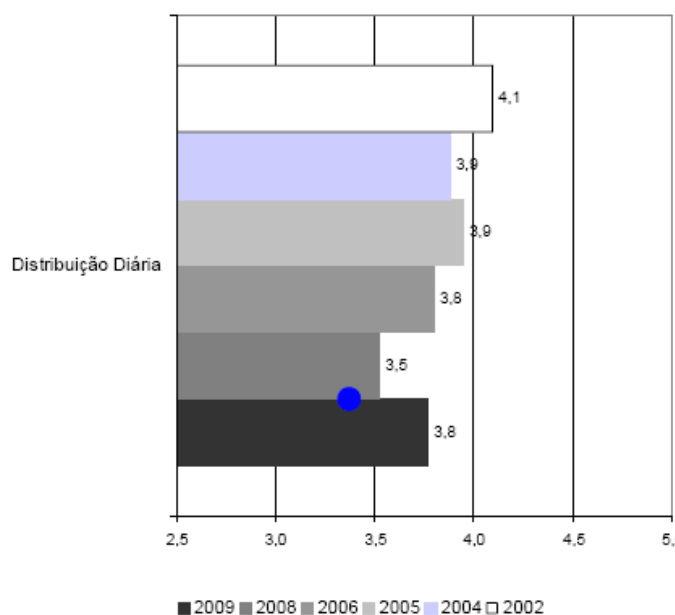
Preço;

Rapidez

Relativamente ao questionário em anos anteriores não se registam diferenças significativas, continuando os 3 motivos inicialmente indicados, permanecendo os mesmos (e na mesma ordem de importância).

## 2. Resultados Evolução de 2002 a 2009

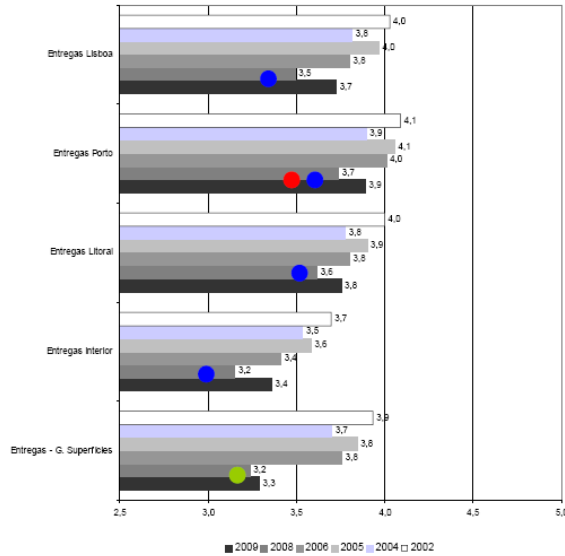
### 2.1 Distribuição diária



● Subida significativa de 0,3 pontos (6%) do nível de satisfação entre 2008 e 2009;

Gráfico 1 – Distribuição diária

## 2.2 Entregas por região



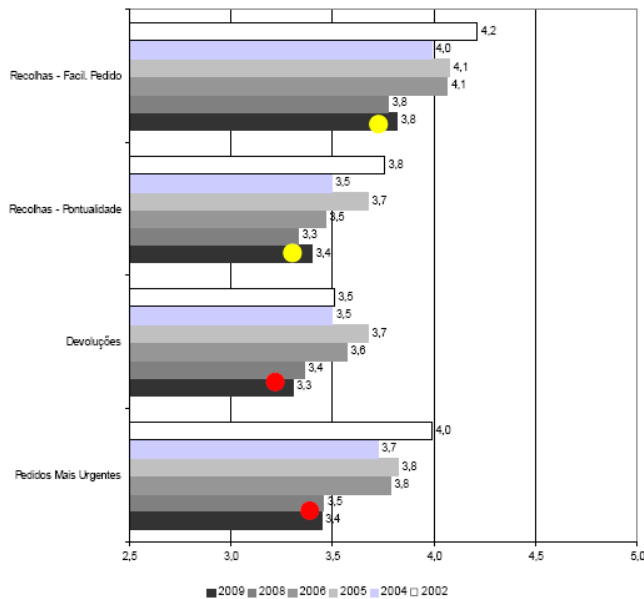
● No que toca a Entregas por Região, subida em toda a linha entre 2008 e 2009;

● Entregas no Porto (3,9) muito próximo do nível de satisfação MUITO BOM (4 pontos);

● Grande Superfícies passou a ser o local de entrega pior classificado pelos clientes;

Gráfico 2 – Entregas por região

## 2.3 Recolhas/Devoluções/Pedidos mais urgentes

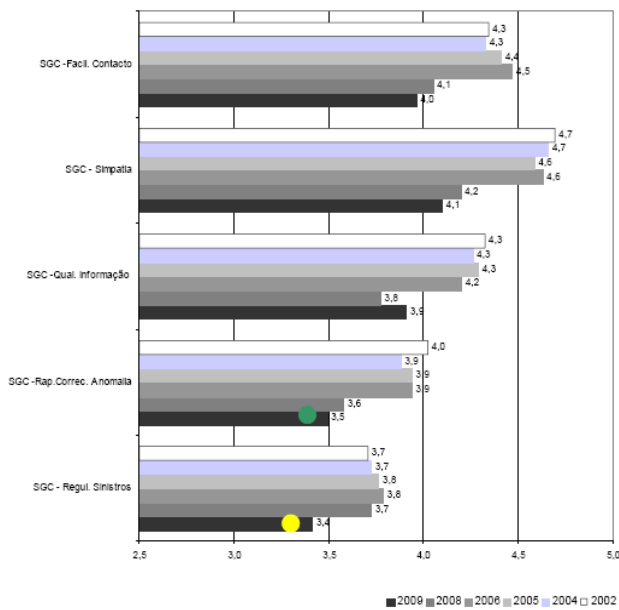


● Devoluções e Pedidos Mais Urgentes a registarem uma descida mínima de 0,1 entre 2008 e 2009

● No que respeita às Recolhas há uma diferença clara de entre a Facilidade de Pedido de Recolha e a sua Pontualidade;

Gráfico 3 – Recolhas/Devoluções/Pedidos mais urgentes

## 2.4 Serviço de Gestão de Clientes



Entre 2008 e 2009,

Registam-se oscilações mínimas, tanto no sentido positivo como negativo;

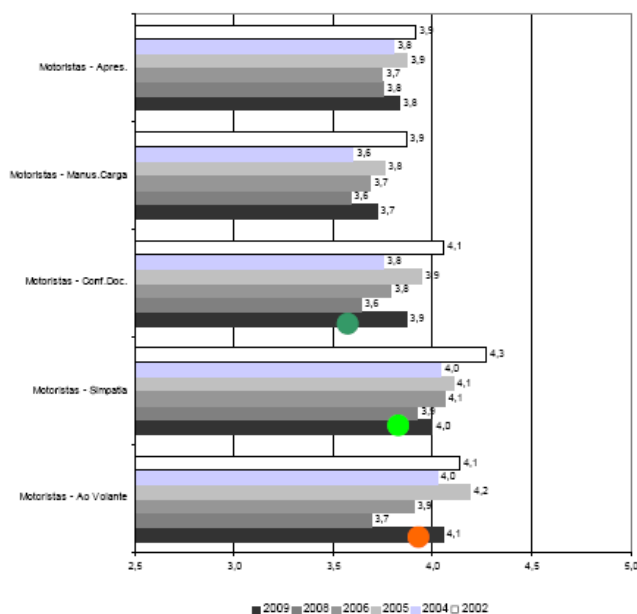
● O destaque vai para Regularização de Sinistros, que desce 0,3 pontos (6%) entre 2008 e 2009;

● Também a Rapidez na Correção da Anomalia a receber uma classificação reduzida, quando comparada com os primeiros parâmetros, claramente mais bem classificados;

Os três primeiros parâmetros a atingir um nível de satisfação médio próximo do nível 4 (muito bom);

Gráfico 4 – Serviço de Gestão de Clientes

## 2.5 Motoristas

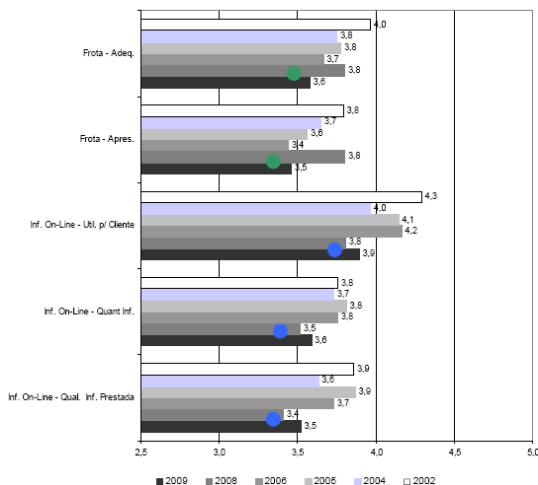


Entre 2008 e 2009, Melhoria em toda a linha no que toca ao competitividade dos motoristas;

- Melhoria muito significativa na Conferência de documentação (0,3 pontos), um valor quase a atingir o nível médio MUITO BOM
- Ao Volante (um parâmetro sempre muito curioso!) regista a maior subida – 0,4 pontos;
- Simpatia a registar um nível médio MUITO BOM;

Gráfico 5 – Motoristas

## 2.6 Frota/Inf. On-Line

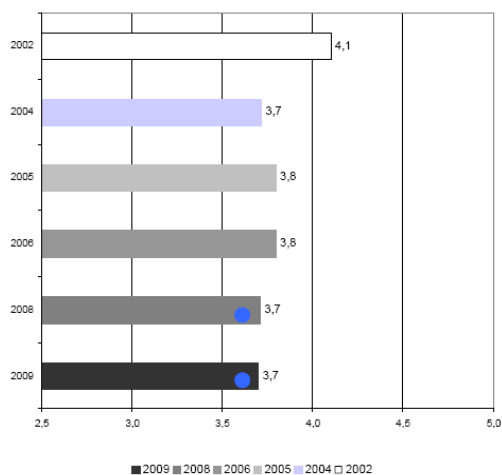


Entre 2008 e 2009:

- Frota a registar um decréscimo no nível de satisfação; O parâmetro Apresentação, que no inquérito anterior tinha registado grande subida, regista agora descida;
- Os parâmetros relativos à Informação On-Line registam uma subida mínima em toda a alinha; No entanto, nota-se uma diferença clara entre a Utilidade que o Cliente vê neste serviço e o seu funcionamento, em termos de Quantidade e Qualidade de informação prestada;

Gráfico 6 – Frota/Inf. On-Line

## 2.7 Grau de Satisfação do Geral



O Grau de Satisfação Geral entre 2008 e 2009 manteve o seu valor médio inalterado;

Gráfico 7 – Grau de Satisfação do Geral

## 3. Evolução 2002/2009

Pode generalizar-se que entre 2002 e 2006 a tendência verificada é, regra geral; Níveis de satisfação mais altos em 2002: De 2002 para 2004 registou-se uma quebra acentuada dos níveis de satisfação de Clientes, que depois em 2005 foi ligeiramente recuperada;

Em 2006 torna a verificar-se uma pequena descida: Entre 2006 e 2008 tornou-se a verificar uma descida, que eventualmente se deveu a uma mudança de metodologia no modo como a informação foi recolhida;

Mais recentemente, entre 2006 e 2008, em 26 indicadores de competitividade, 3 indicadores melhoraram, todos os restantes desceram.

Melhoraram entre 2006 e 2008:

- Motoristas - Apresentação
- Frota – Apresentação – 0,4 pontos
- Frota – Adequação ao Serviço – 0,1 pontos

Indicadores que mais desceram:

- Entregas GS – 0,6 pontos
- SGC – Facilidade de contacto, Simpatia, Qualidade Informação – 0,4 pontos
- Informação On-Line (qualidade) – 0,4 pontos

Entre 2008 e 2009:

- Melhoraram 15 indicadores, pioraram 8, mantiveram-se inalterados 3;

- Entre as subidas registadas, destacamos Motoristas – Ao volante (+0,4), Motoristas – Conferência de documentos (+0,3), Distribuição Diária (+0,3) e Entregas em Lisboa, Porto, Litoral, Interior (+0,2);
- Os indicadores que mais desceram foram SGC – Regularização de Sinistros e Frota – Apresentação, com -0,3 e Frota – Adequação, -0,2 pontos; Entre 2008 e 2009 a evolução de resultados foi assim bastante positiva; Quando fizemos a média de todos os parâmetros em 2008 e 2009 verificámos que esta subiu 0,1 pontos, de 3,6 para 3,7 pontos;

Os que registaram maiores subidas foram parâmetros «operacionais», como a Distribuição Diária e as várias zonas de entrega, o que é digno de registo especial; Pelo lado negativo, a Regularização de Sinistros por parte do SGC piorou claramente aos olhos dos clientes da TRANSPORTA; O Grau de Satisfação médio manteve-se inalterado em 2009;

#### 4. Resultados 2009 – Satisfação por parâmetro (de Muito Mau a Muito Bom)

##### 4.1 Tipo de serviço

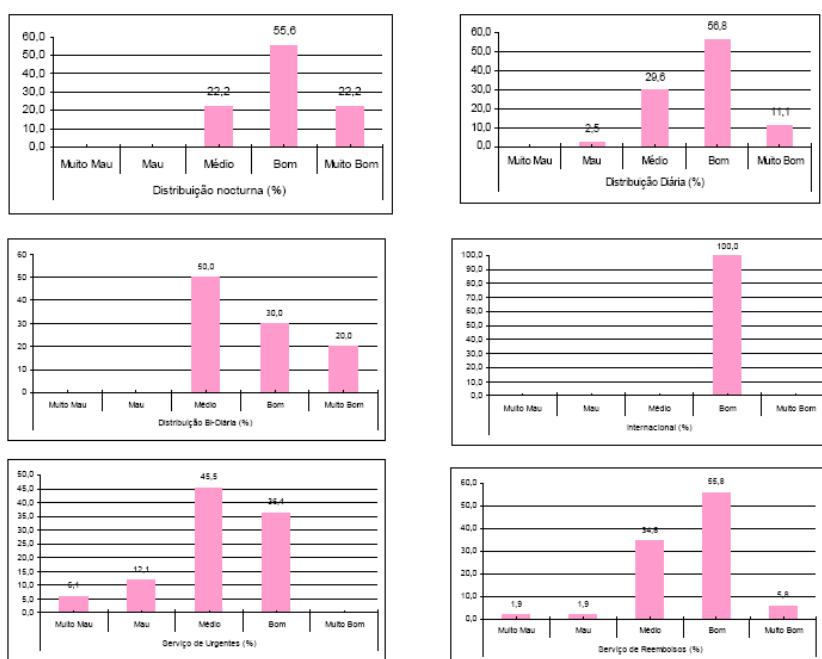


Gráfico 8 – Tipo de serviço

## 4.2 Local de entrega

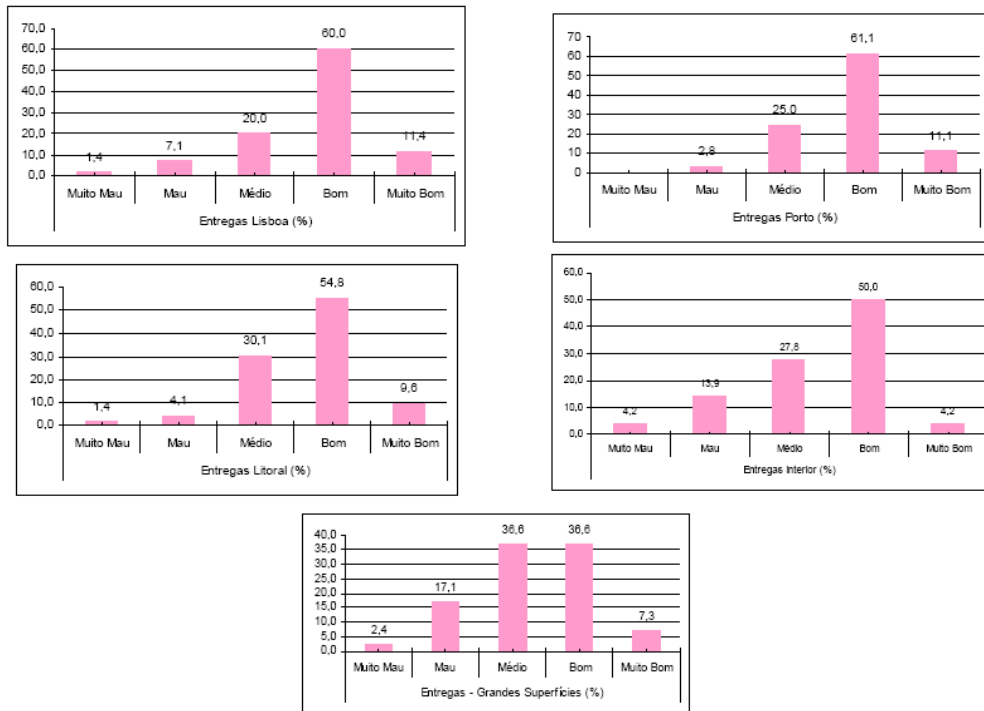


Gráfico 9 – Local de entrega

## 4.3 Recolhas/Devoluções/Pedidos mais urgentes

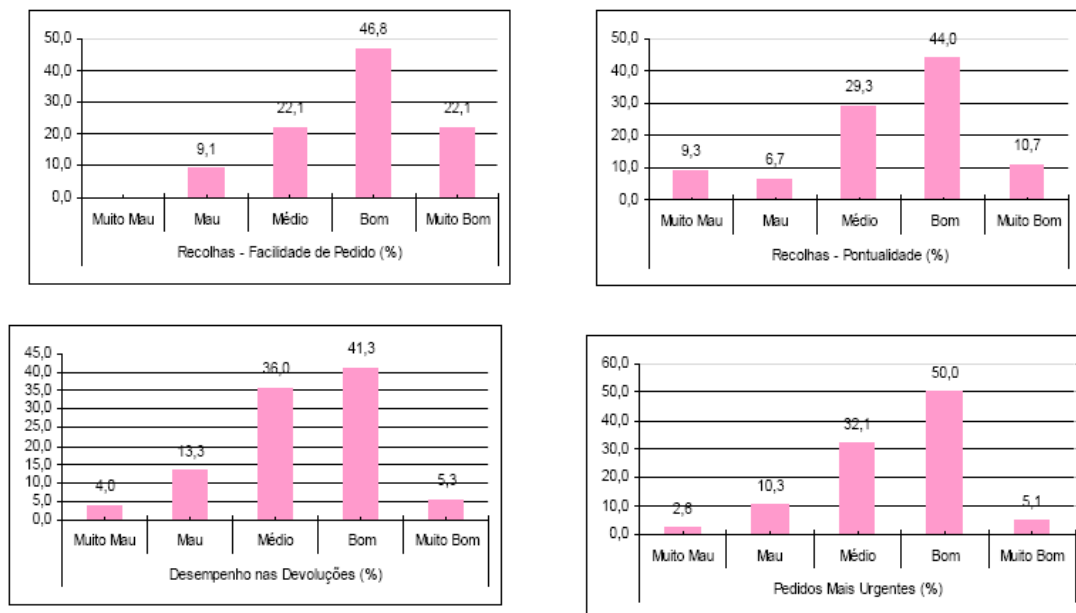


Gráfico 10 – Recolhas/Devoluções/Pedidos mais urgentes

#### 4.4 SGC/Atendimento Após Venda

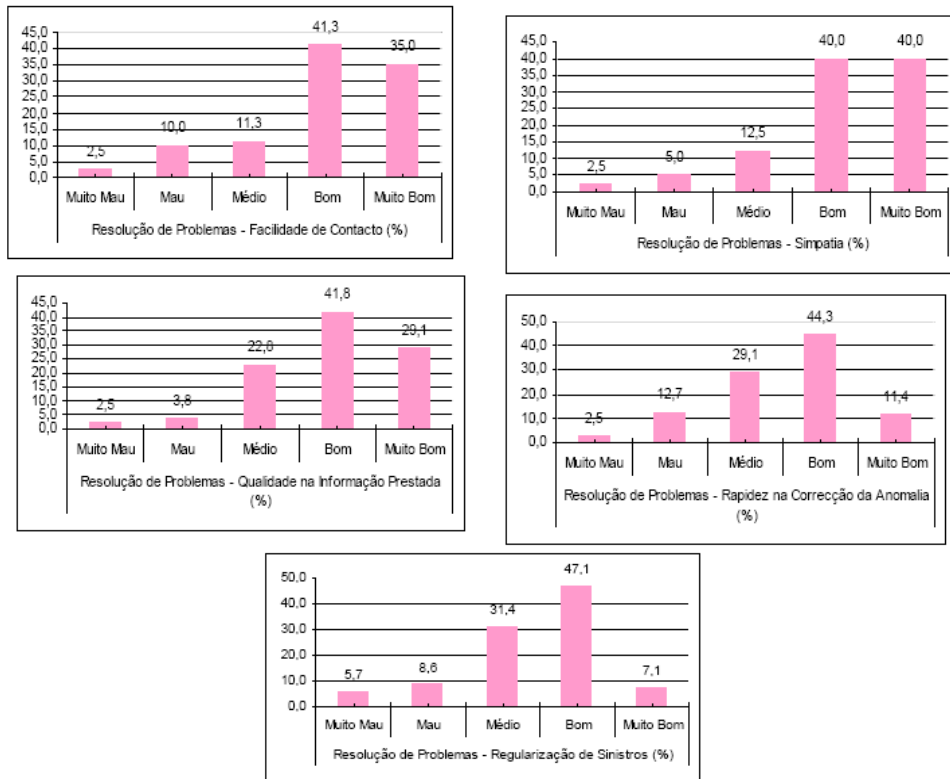


Gráfico 11 – SGC/Atendimento Após Venda

#### 4.5 Motoristas

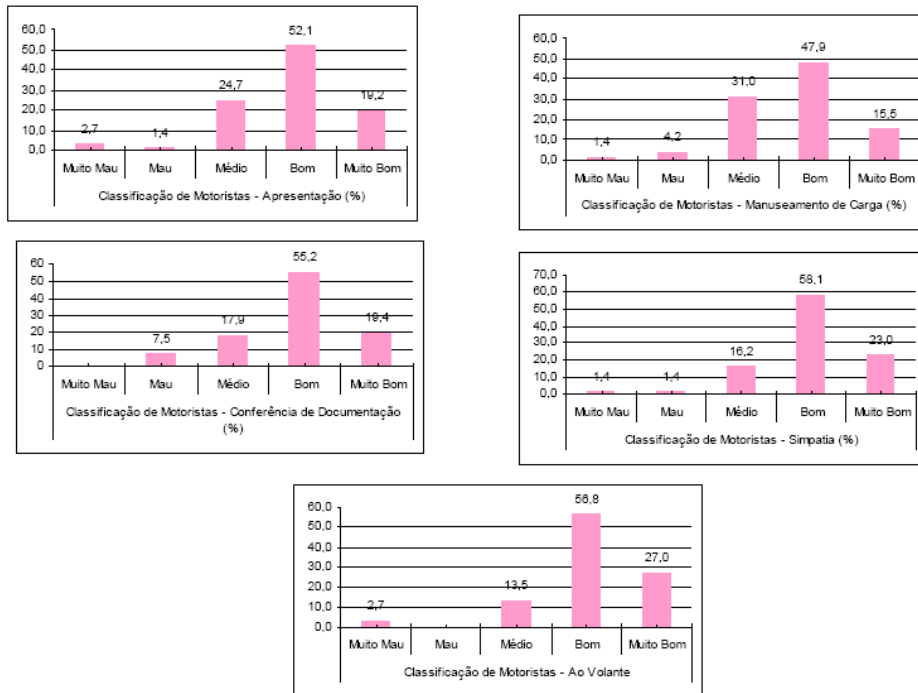


Gráfico 12 – Motoristas

## 4.6 Frota/Informação On-Line

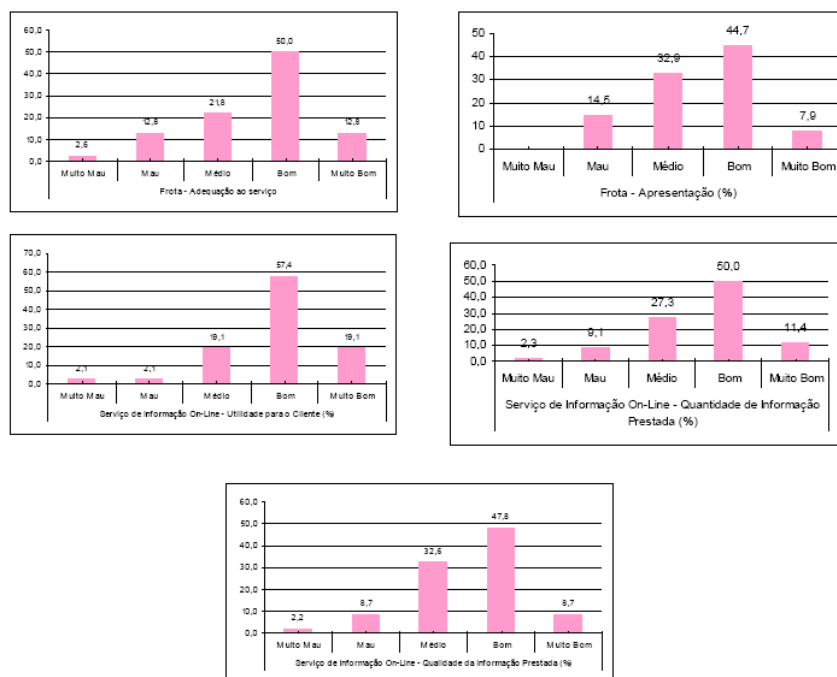


Gráfico 13 – Frota/Informação On-Line

## 4.7 Grau de Satisfação Geral

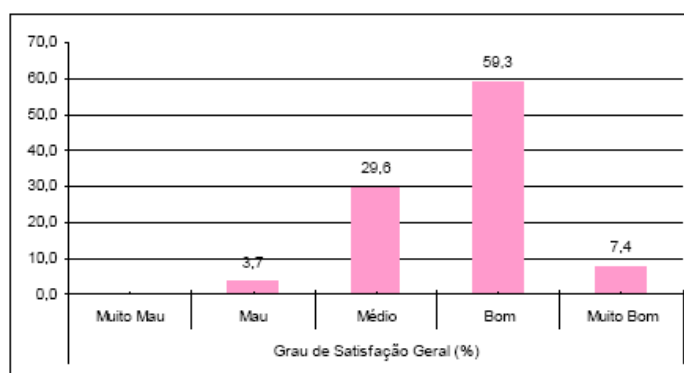


Gráfico 14 – Grau de Satisfação Geral

## 5. Análise de resultados,

Por: Clientes Decisores/ Clientes Armazém

**Clientes Decisores:** Melhoraram nível de satisfação em 12 parâmetros;  
Registaram descidas em 7 parâmetros;

**Clientes Armazém:** Melhoraram nível de satisfação em 15 parâmetros;  
Registaram descidas em 8 parâmetros;

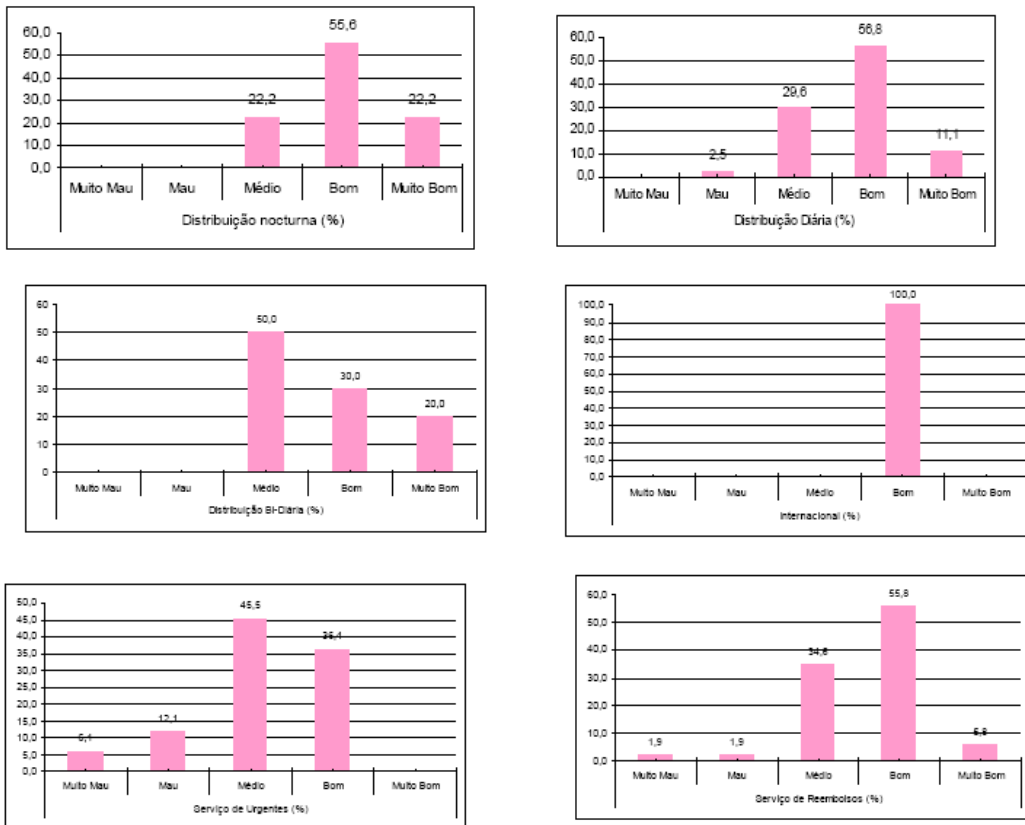


Gráfico 15 – Análise de resultados

### 5.1 Modalidade de serviço – Distribuição diária

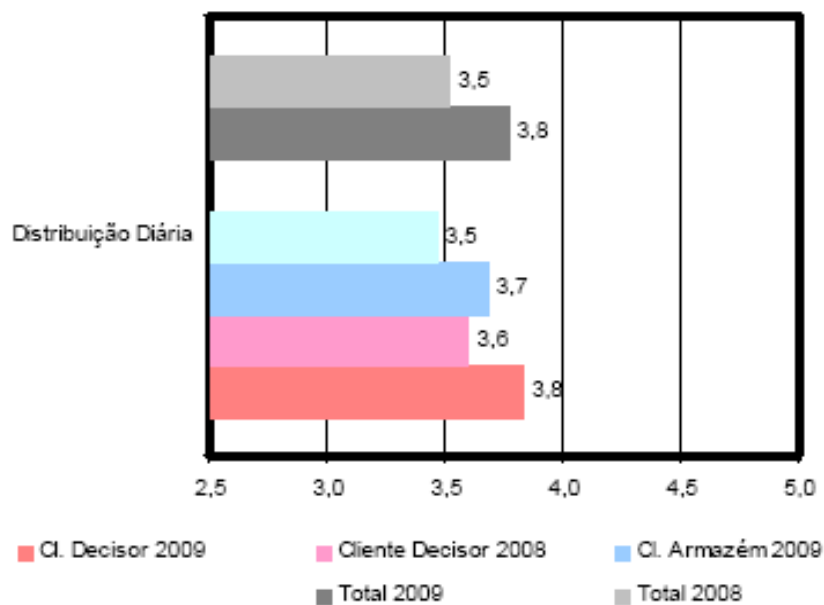


Gráfico 16 – Distribuição diária

## 5.2 Entregas por região

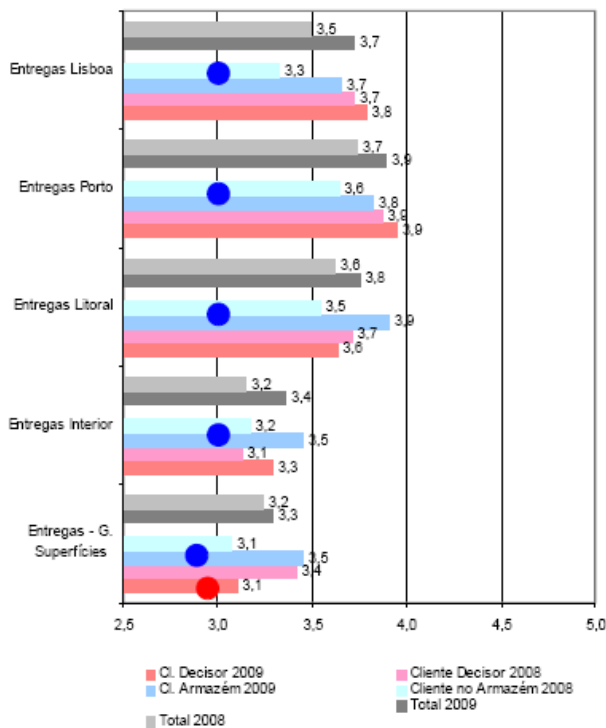


Gráfico 17 – Entregas por região

- Os Clientes no Armazém melhoraram os seus níveis de satisfação em todos os parâmetros em análise;

- Em Grandes Superfícies, Clientes no Armazém subiram o seu nível de satisfação, Clientes Decisores desceram

## 5.3 Recolhas/Devoluções/Pedidos mais urgentes

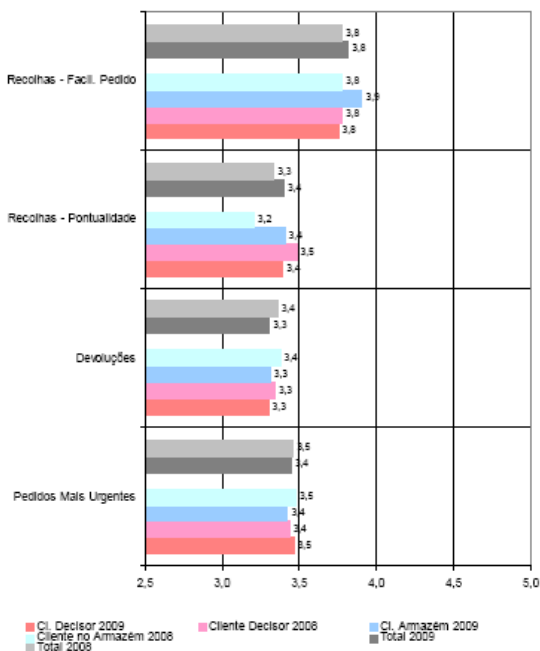


Gráfico 18 – Recolhas/Devoluções/Pedidos mais urgentes

Níveis de satisfação bastante aproximados em todos os parâmetros entre Clientes Decisores e Clientes no Armazém

## 5.4 Serviço de Gestão de Clientes

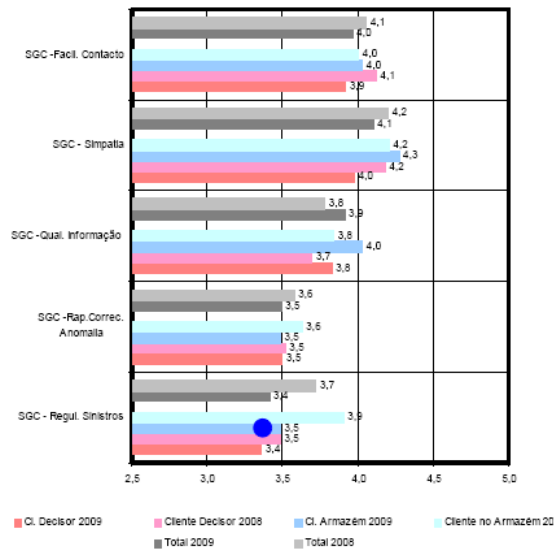


Gráfico 19 – Serviço de Gestão de Clientes

No que toca ao Serviço de Gestão de Clientes reparamos que em todos os parâmetros os Clientes no Armazém são mais satisfeitos do que os Clientes Decisores

- Na Regularização de Sinistros, um parâmetro que registou uma queda acentuada, a mesma deve-se sobretudo aos Clientes no Armazém;

## 5.5 Motoristas

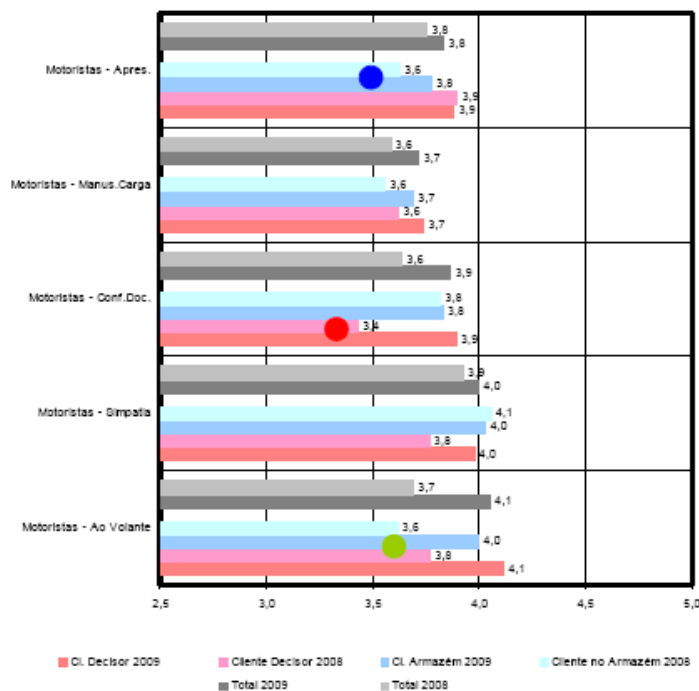


Gráfico 20 – Motoristas

No que toca à competitividade dos motoristas, em que se registou subida generalizada no nível de satisfação dos clientes, destacam-se dois factos:

- A subida de nível de satisfação de 0,3 pontos na Conferência de Documentação deve-se exclusivamente às classificações dos Clientes Decisores (0,5 pontos ou mais 10%);

- O parâmetro que mais subiu, Ao Volante, deve-se igualmente às classificações dos dois perfis de clientes

## 5.6 Frota

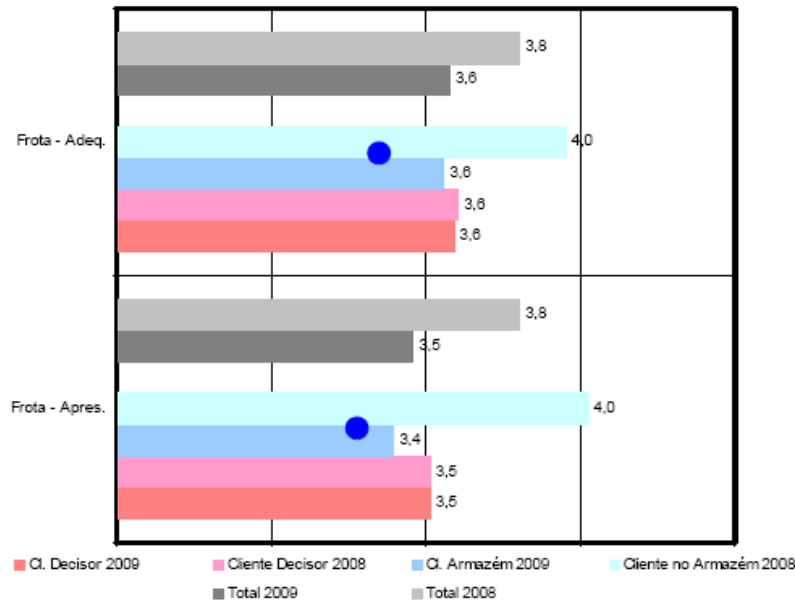


Gráfico 21 – Frota

As descidas de satisfação de clientes no que respeita à frota de viaturas deve-se aos Clientes no Armazém; os Clientes Decisores mantêm o seu nível de satisfação;

## 5.7 Informação On Line

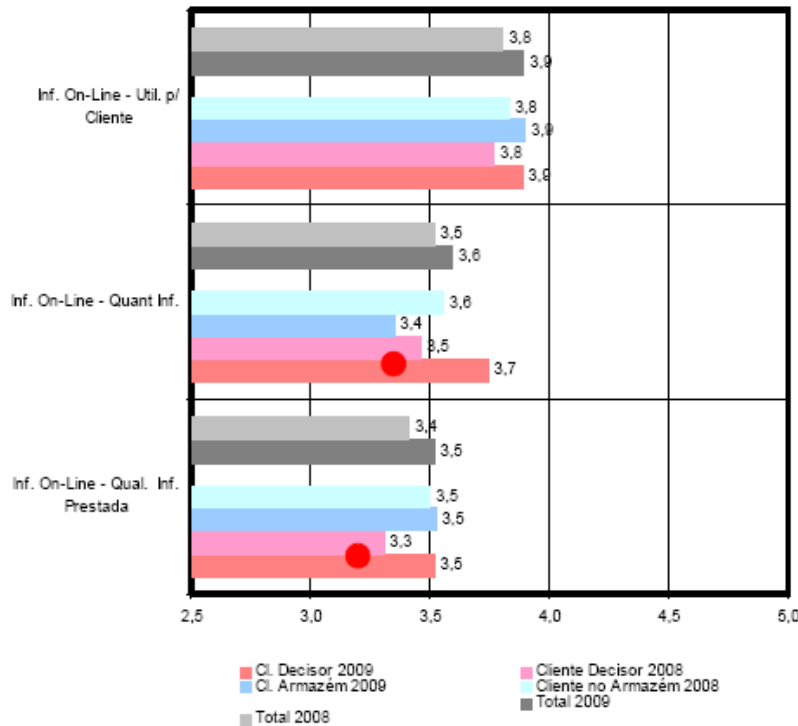
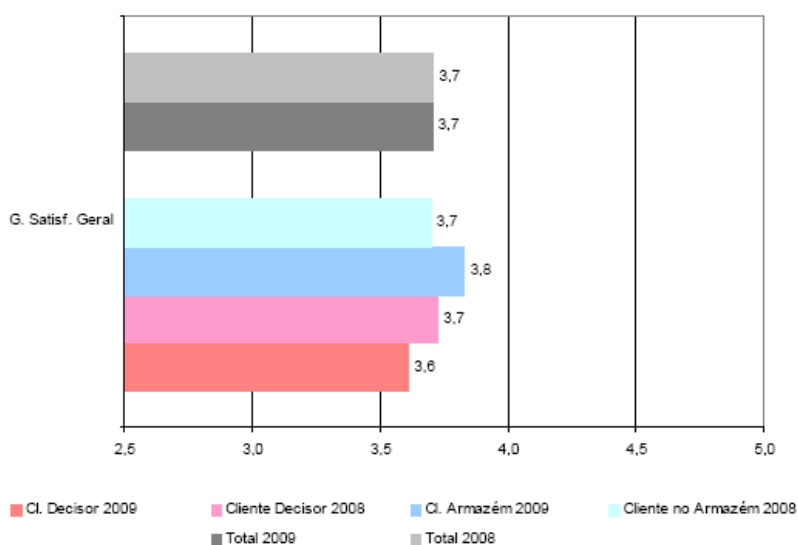


Gráfico 22 – Informação On Line

No Serviço de Informação On-Line, destaca-se que as oscilações positivas se devem aos Clientes Decisores;

## 5.8 Grau de satisfação geral



De acordo com o questionário, há uma diferença do nível de satisfação médio entre Clientes decisores e os Clientes no Armazém – os segundos estão, em termos médios, mais satisfeitos em termos gerais

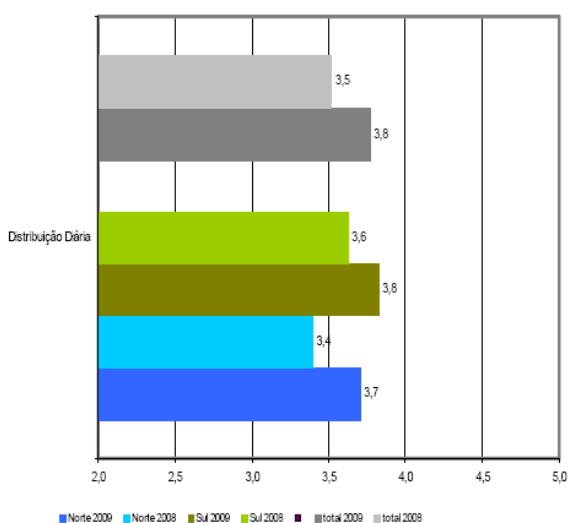
Gráfico 23 – Grau de satisfação geral

## 6. Análise de resultados: Por Perfil/ Região

**Clientes Norte:** Melhoraram nível de satisfação em 18 parâmetros; Registaram descidas em 6 parâmetros;

**Clientes Sul:** Melhoraram nível de satisfação em 11 parâmetros; Registaram descidas em 10 parâmetros;

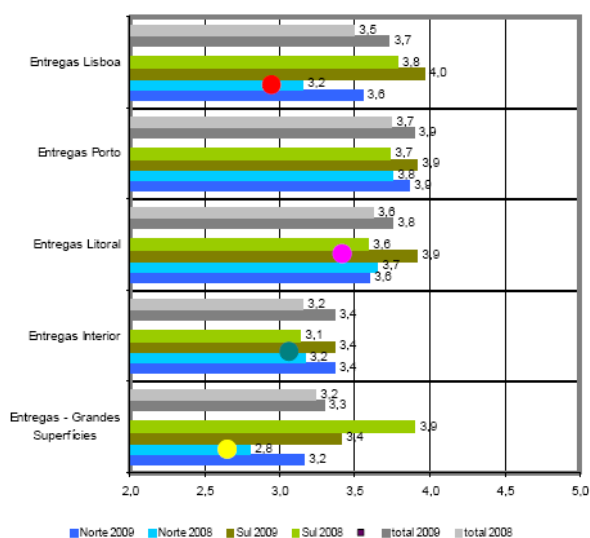
### 6.1 Modalidade de serviço



A subida de nível de satisfação na Distribuição Diária deve-se igualmente à subida de Clientes Norte e Sul

Gráfico 24 – Modalidade de serviço

## 6.2 Entregas por região



● As Entregas em Lisboa registaram uma subida muito significativa junto dos Clientes Norte, que no ano passado apresentaram níveis de satisfação claramente abaixo da média

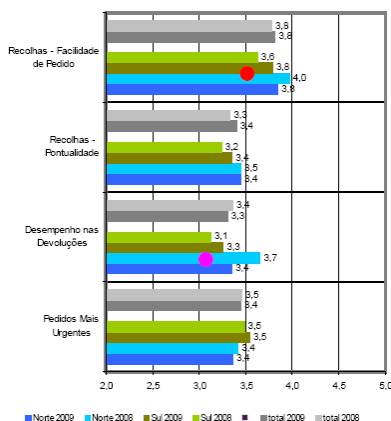
● As Entregas no Litoral a merecerem dos Clientes Sul uma classificação média próxima do MUITO BOM, tendo melhorado 0,3 pontos no último ano;

● As melhorias sentidas nas Entregas no Interior, são sentidas igualmente a Norte e a Sul;

● As Entregas em Grandes Superfícies registaram uma variação curiosa; enquanto os Clientes Sul, que anteriormente apresentavam um nível de satisfação bastante elevado, baixaram abruptamente o seu nível médio de satisfação, os Clientes Norte, que apresentavam um nível de satisfação baixo, melhoraram significativamente

Gráfico 25 – Entregas por região

### 6.3 Recolhas/Devoluções/Pedidos mais urgentes

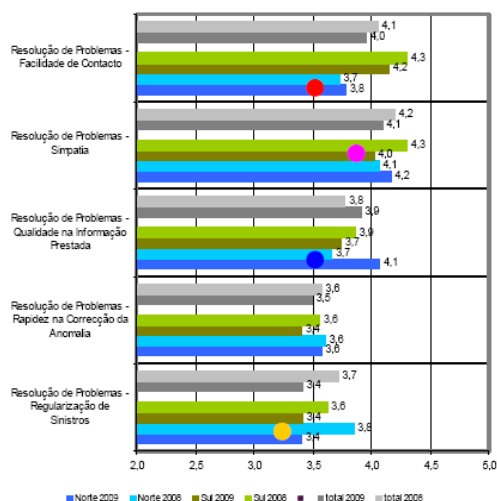


Destaca-se que apesar de Facilidades de Pedido de Recolha ter o mesmo nível de satisfação para os Clientes Sul e Norte, os primeiros registam uma subida enquanto os segundos uma descida

As Devoluções apresentam a mesma tendência, mas mais acentuada, com o Norte a ter uma descida mais significativa;

Gráfico 26 – Recolhas/Devoluções/Pedidos mais urgentes

### 6.4 Serviço de Gestão de Clientes



Há diferenças muito significativas entre Norte e Sul na Facilidade de Contacto do SGC, estando os Clientes Norte claramente mais insatisfeitos;

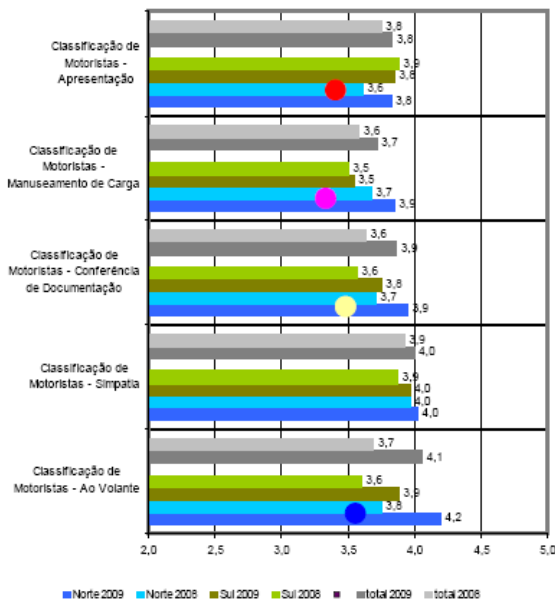
No que toca à Simpatia, apesar de Norte e Sul apresentarem valores francamente positivos, acima de 4 pontos, o Sul regista um decréscimo de 0,3 pontos (6%);

Na Qualidade da Informação, melhoria muito acentuada nos Clientes Norte

A Regularização de Sinistros a apresentar um valor médio mais baixo, de 3,4 com uma descida mais acentuada nos Clientes Norte;

Gráfico 27 – Serviço de Gestão de Clientes

## 6.5 Motorista



● Ao Volante a subir junto de Clientes Norte e Sul, com destaque para os primeiros

● A Apresentação de Motoristas a melhorar, de acordo com os Clientes Norte;

● No Manuseamento de Carga, não só os Clientes Norte melhoraram bastante o seu nível de satisfação, como também se encontram bastante mais satisfeitos do que os Clientes Sul, com um valor médio muito próximo do óptimo - MUITO BOM;

● O mesmo se pode referir em relação à Conferência de documentação, mas em menor grau;

Gráfico 28 – Motoristas

## 6.6 Frota

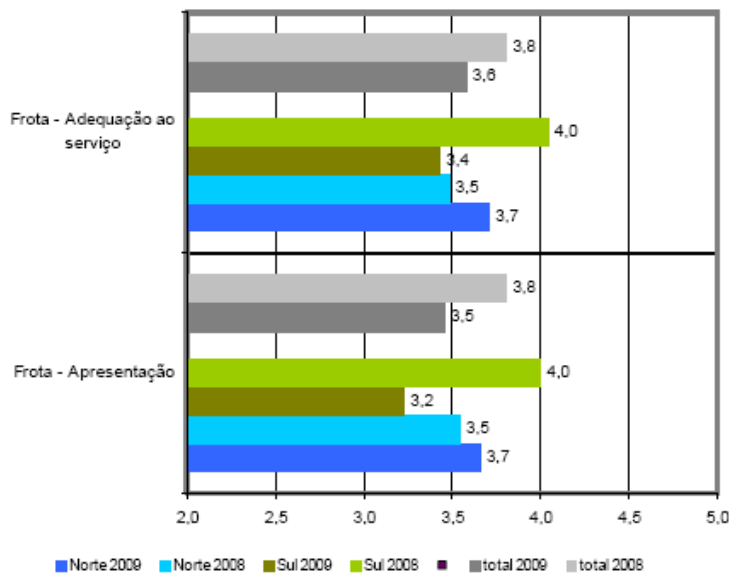
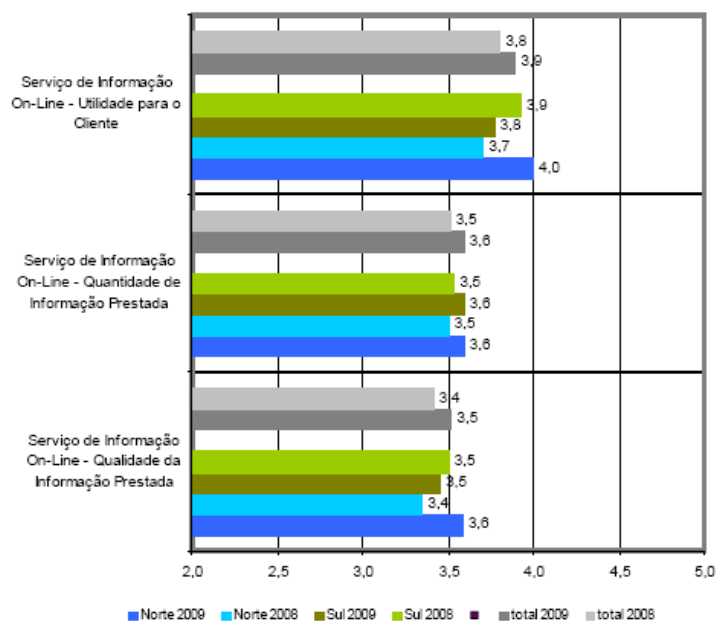


Gráfico 29 – Frota

Tanto no que respeita à Adequação ao Serviço como à Apresentação, os Clientes Norte melhoram o seu nível de satisfação em 0,2 pontos, enquanto os Clientes Sul descem de forma abrupta o seu nível de satisfação, com uma queda de 0,8 pontos (16%) no caso da Apresentação;

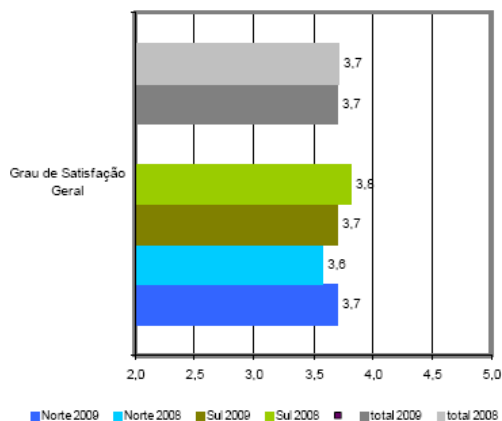
## 6.7 Informação One Line



Por regra, os Clientes Norte melhoram o seu nível de satisfação em relação à Informação On- Line;

Gráfico 30 – Informação One Line

## 6.8 Grau de Satisfação Geral



Não se registam grandes diferenças entre Clientes Norte e Sul no que respeita ao seu Grau de Satisfação Geral

Gráfico 31 – Grau de Satisfação Geral

## 7. Análise de resultados

Por Clientes Fieis/ Não Fieis

- **Clientes Fieis:** Melhoraram nível de satisfação em 9 parâmetros; Registaram descidas em 16 parâmetros;
- **Clientes Não Fieis:** Melhoraram nível de satisfação em 16 parâmetros; Registaram descidas em 10 parâmetros;

## 7.1 Modalidade de serviço

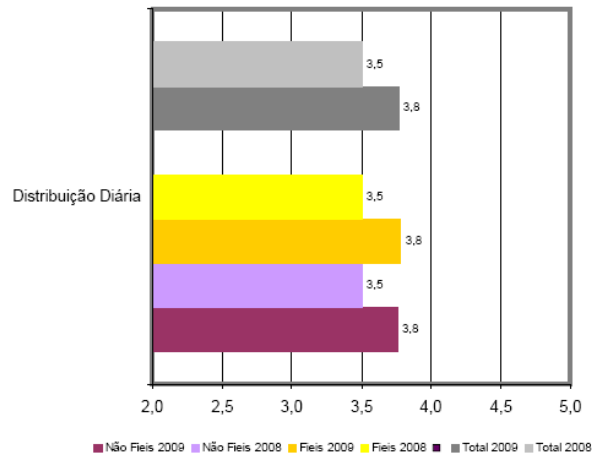


Gráfico 32 – Modalidade de serviço

## 7.2 Entregas por região

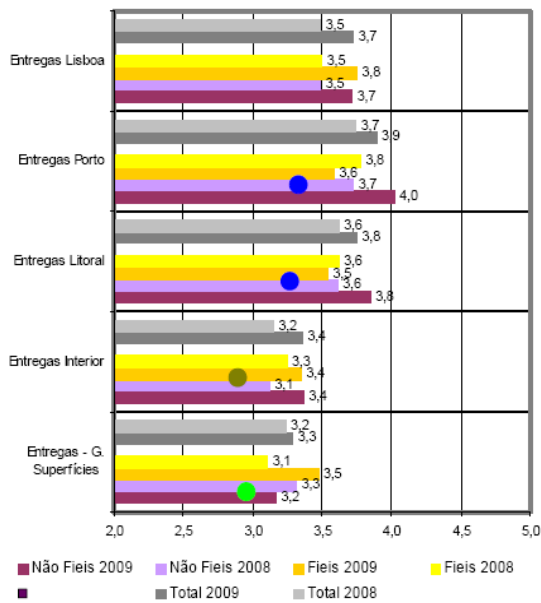


Gráfico 33 – Entregas por região

- Registam-se diferenças significativas entre Clientes Fieis e Não Fieis no que respeita às Entregas no Porto e no Litoral, com o Clientes Não Fieis a aumentar o seu Grau de Satisfação;

- No que respeita às Entregas no Interior, os Clientes Não Fieis são os que aumentam o seu nível de satisfação entre 2008 e 2009;

- De registar ainda a diferença de classificações nas grandes Superfícies, com os Clientes Fieis claramente mais satisfeitos;

### 7.3 Recolhas/Devoluções/Pedidas mais urgentes

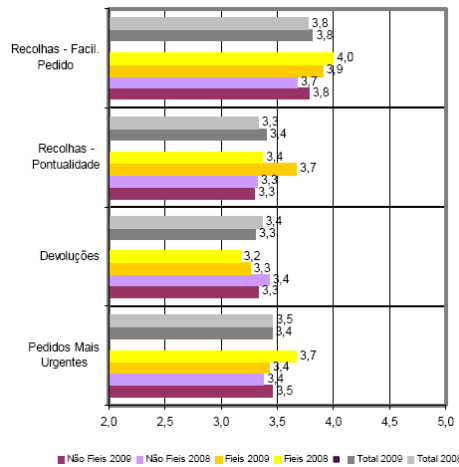


Gráfico 34 – Recolhas/Devoluções/Pedidas mais urgentes

Diferença clara no que respeita à Pontualidade de Recolhas: Os clientes que trabalham exclusivamente com a MM estão claramente mais satisfeitos do que os que trabalham com mais empresas

### 7.4 Serviço de Gestão de Clientes

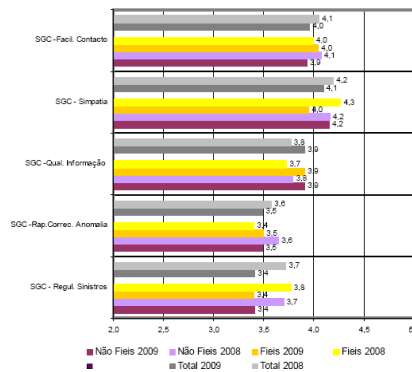


Gráfico 35 – Serviço de Gestão de Clientes

### 7.5 Motoristas

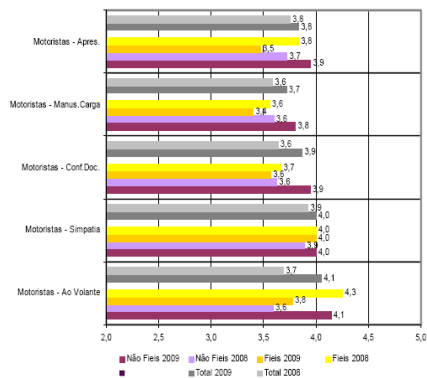


Gráfico 36 – Motoristas

À excepção de um parâmetro (Simpatia), vemos que o nível de satisfação em relação aos motoristas desceu nos Clientes Fieis, subiu em relação aos Clientes Não Fieis, sendo que as subidas são mais significativas do que as descidas;

## 7.6 Frota

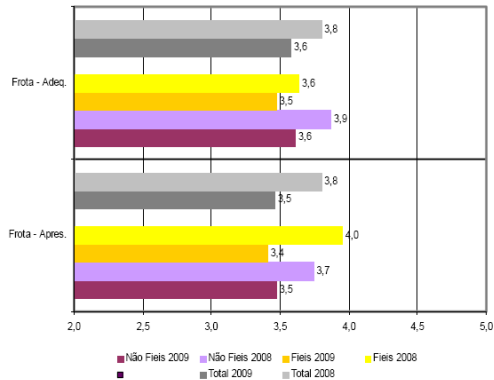


Gráfico 37 – Frota

## 7.7 Informação On-Line

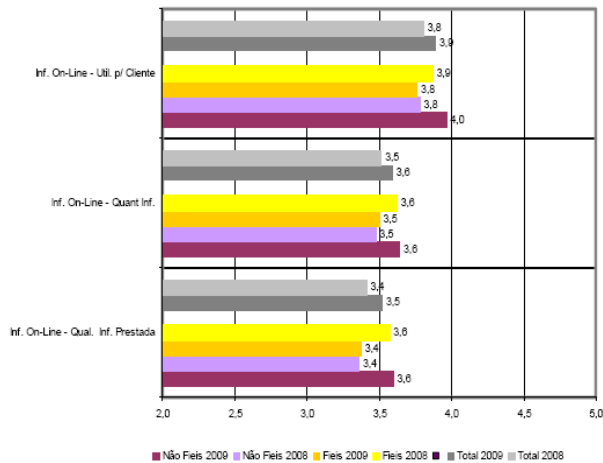


Gráfico 38 – Informação On-Line

Nos três primeiros parâmetros da informação On-Line verifica-se que os Clientes Fieis desceram o seu nível de satisfação, ao mesmo tempo que os Clientes Não Fieis o aumentaram

## 7.8 Grau de Satisfação Geral

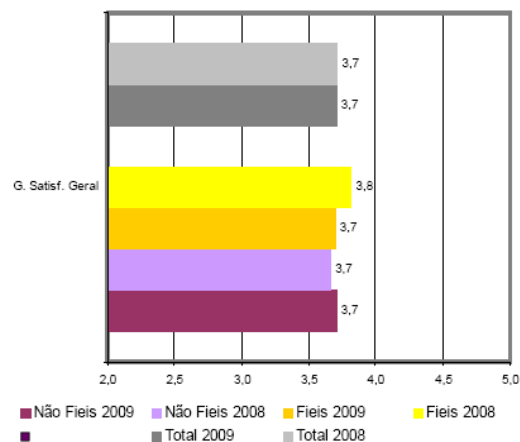


Gráfico 39 – Grau de Satisfação Geral

## Problemas mais frequentes

### Problemas mais frequentes (Por nº indicações)

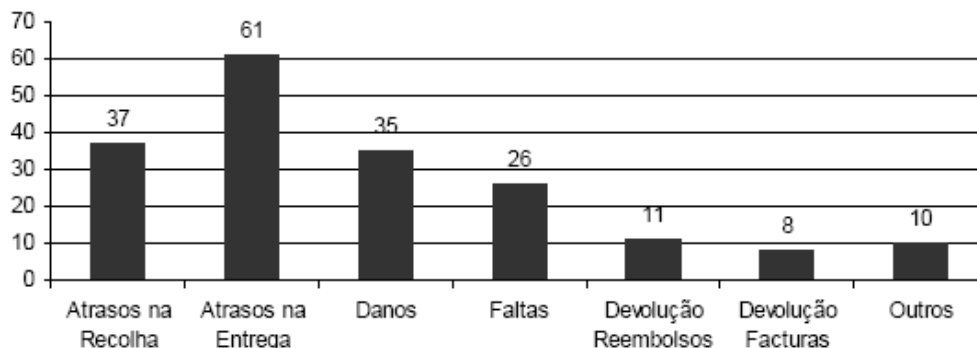


Gráfico 40 – Problemas mais frequentes (Por nº indicações)

### Problemas mais frequentes (Comparação Norte/Sul)

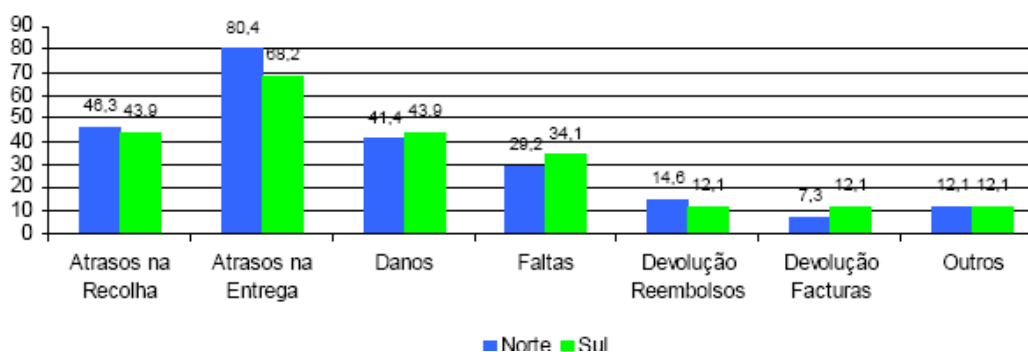


Gráfico 41 – Problemas mais frequentes (Comparação Norte/Sul)

### Problemas mais frequentes (Comparação Decisor/armazém %)

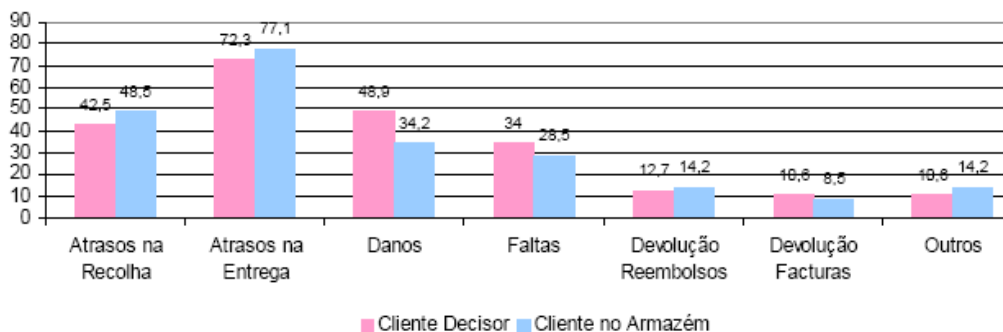


Gráfico 42 – Problemas mais frequentes (Comparação Decisor/armazém %)

### Problemas mais frequentes (Comparação Clientes Fieis/Não Fieis %)

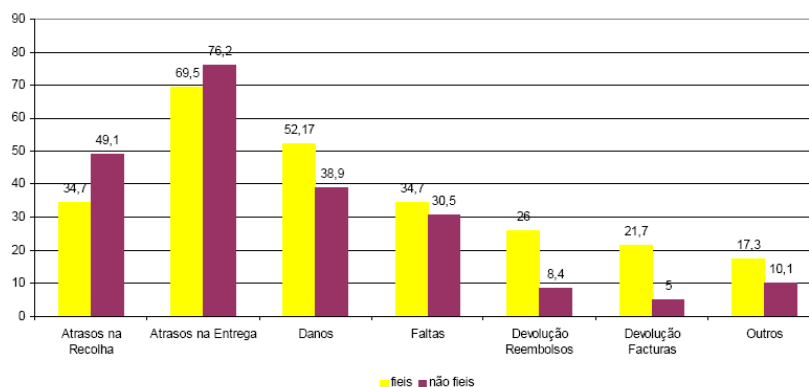


Gráfico 43 – Problemas mais frequentes (Comparação Clientes Fieis/Não Fieis %)

### 7.9 Problemas mais frequentes:

- Em termos de *Problemas mais frequentes*, os clientes apontam, por ordem de importância, que os problemas que ocorrem com maior frequência são os Atrasos na Entrega, Atrasos na Recolha e os Danos nas mercadorias;
- Atrasos na Entrega são o problema que surge com grande destaque relativamente aos outros; é um problema mais sentido por clientes do Norte do que do Sul;
- Relativamente a este problema, são os Clientes no Armazém e Clientes Fieis os perfis que mais o sentem;
- No que toca a Atrasos na Recolha, regista-se uma clara diferença entre Clientes Fieis e Não Fieis, sendo os Não Fieis (os que não trabalham exclusivamente com a MM) aqueles que mais sentem este problema;
- O quarto problema a merecer destaque por parte dos clientes é Faltas de mercadorias;
- Os restantes três problemas apontados, Devolução de Reembolsos, Devolução de Facturas e Outros, foram apontados com pouca frequência, cada um deles com cerca de 10 «queixas» num total de 84 questionários recebidos;
- Relativamente aos últimos três problemas, destaca-se a diferença muito significativa entre Clientes Fieis e Não Fieis, sendo os primeiros, que trabalham exclusivamente com a MM, os que mais o sentem.
- Da análise dos três quadros anteriores, verifica-se que em termos de perfis de clientes, são os clientes Fieis/ Não Fieis aqueles que mais diferenças de avaliação registam; (Anexo 3)

## CAPÍTULO VI

### 1. Conclusões

À semelhança de anos anteriores, há três factores na base do relacionamento entre a MM e os seus clientes;

Segundo os clientes, os principais factores que os fazem trabalhar com a MM são, por ordem de importância, Total Cobertura do Território Nacional, Rapidez e Preço;

Os Clientes no Armazém e os Clientes Norte referem ainda a Flexibilidade como factor importante;

As razões apontadas este ano pelos clientes são as mesmas de sempre, não se registando alterações;

Perante estes factos, a primeira grande conclusão a retirar-se é que a empresa tem claramente de ir ao encontro dos seus clientes, principalmente nestas expectativas;

Entre 2008 e 2009 registou-se em termos gerais uma melhoria nos indicadores em estudo, o que se manifestou na subida de média geral entre os parâmetros, que passou de 3,6 para 3,7 pontos, uma diferença que poderá parecer mínima, mas que é positiva, situa a empresa num nível de satisfação que se pode considerar elevado, sobretudo, reflecte uma subida significativa em alguns parâmetros importantes;

Esta é uma recuperação face à tendência de descida que se vem verificando em anos anteriores, e em especial no ano anterior, o que é especial motivo de satisfação;

Entre 26 indicadores de serviço, registaram-se melhorias em 15, 8 desceram de nível de satisfação e 3 mantiveram-se inalterados nas suas avaliações;

Não se verificou no questionário 2009 qualquer singularidade ao nível dos resultados, tal como também se verificou no ano passado, em que se registou uma queda abrupta e generalizada dos níveis de satisfação dos Clientes Fieis;

Os resultados apresentam assim um apreciável equilíbrio entre os vários perfis de cliente (Norte/sul, Fiel/Não Fiel, Decisor/Armazém), não se registando, como anteriormente grandes diferenças nos resultados, mais diferenças pontuais em determinados parâmetros;

Apesar deste maior equilíbrio, verifica-se algumas tendências que convém destacar;

À semelhança do ano anterior, mas em menor grau, verifica-se que em termos de «contabilidade geral» os Clientes Fieis descem de satisfação em 16 parâmetros,

enquanto sobem em apenas 9; mais uma vez os Clientes fiéis a descer de nível de satisfação;

O contrário se passa em relação aos clientes Não Fieis, que sobem de nível de satisfação em 16 parâmetros, enquanto descem em apenas 7;

Nesta «contabilidade geral» feita em relação Clientes Decisor/Armazém, as variações parecem estar em consonância com a tendência geral: na tendência geral verificou-se que melhoraram entre 2008 e 2009 melhoraram 15 indicadores, 8 pioraram e 3 mantiveram-se inalterados valores estes que se espelham nas tendências verificadas entre Clientes Decisores e de Armazém;

Na comparação Norte/Sul verificou-se que foram os clientes do Norte que tiveram uma evolução mais significativa em termos de subidas/descidas, uma vez que os Clientes do Norte melhoraram de nível de satisfação em 18 parâmetros enquanto desceram em apenas 6, em comparação com os Clientes do Sul, (11/10);

Numa análise parâmetro a parâmetro destaca-se que:

- De 2008 para 2009 melhoraram 15 indicadores, pioraram 8, mantiveram-se inalterados 3;
- Entre as subidas registadas, destaca-se Motoristas – Ao volante (+0,4), Motoristas – Conferência de Documentos (+0,3), Distribuição Diária (+0,3) e Entregas em Lisboa, Porto, Litoral, Interior (+0,2);
- Os indicadores que mais desceram foram SGC – Regularização de Sinistros e Frota – Apresentação, com -0,3 e Frota – Adequação, -0,2 pontos;
- Verifica-se uma concentração de respostas na faixa de avaliação BOM na maioria dos parâmetros, sendo a segunda faixa a concentrar classificações a faixa MÉDIO;
- Tendo em linha de conta que a principal razão para trabalhar com a MM apontada pelos clientes é a Total Cobertura do Território Nacional, é com agrado que se verifica que a empresa melhorou o seu competitividade na Distribuição Diária, bem como noutros indicadores «operacionais», tais como Entregas em Lisboa, Porto, Litoral, Grandes Superfícies e Interior, o último dos quais a MM, de acordo com os seus clientes, tem tido mais dificuldade em cumprir a expectativa, mas que no último ano registou melhorias;
- As Grandes Superfícies, são agora, de acordo com os clientes, os locais onde há menor nível de satisfação, factor que deve ser tomado em linha de conta, uma vez ser um dos serviços nos quais a MM pretender ser vista como «especialista»;

- O Número de clientes que avalia o serviço como sendo Médio é muito significativo (36%), bem como Mau e Muito Mau (20% aproximadamente);
- Ainda em termos de indicadores operacionais, os clientes avaliam de forma claramente diferente a Facilidade de Pedido de Recolhas e a Pontualidade com que as mesmas são efectuadas, com uma diferença de avaliação entre parâmetros que 0,4 pontos ou 8%, o que é significativo;

Na análise dos vários *Problemas* indicados pelos clientes como sendo os mais frequentes, os clientes apontam, por ordem de importância, Atrasos na Entrega, Atrasos na Recolha e Danos nas mercadorias;

Destaca-se então para os Atrasos, problema este bastante mais sentido pelos Clientes Norte do que pelos Clientes Sul (também mais sentidos por Clientes Fieis e Clientes Armazém;

No que respeita à Resolução de Problemas, o SGC, este é um grupo de indicadores que registou uma descida quase generalizada dos níveis de satisfação (só não desceu Qualidade de Informação);

Embora a maior parte das descidas sejam pequenas oscilações, a Regularização de Sinistros desceu de forma acentuada (de 3,7 para 3,4), descida esta que foi mais manifestada ao nível dos Clientes no Armazém;

Em relação aos Motoristas, a melhoria foi registada em praticamente toda a linha (só apresentação se manteve inalterado), com especial subida do indicador mais «curioso», Ao volante, que subiu de 3,7 para 4,1 pontos;

Neste conjunto de indicadores também melhorou significativamente a conferência de documentação, que agora se situa em 3,9, um valor médio muito próximo do valor máximo, evolução esta que se deveu em total medida à evolução favorável dos clientes decisores (mais 0,5 pontos de subida do valor médio) e Clientes Não Fieis (mais 0,3 pontos);

Igualmente muito importante é a Simpatia, que agora atinge o valor médio 4,0, o que é ótimo numa empresa de serviços como é a MM;

Dois parâmetros que num panorama de subida registaram uma descida do nível de satisfação foram *Frota* – que no ano anterior tinha registado subida);

Em relação a este parâmetro, regista-se que se manteve inalterado entre Clientes Decisores e decresceu significativamente entre Clientes no Armazém, tendo também descido significativamente entre Clientes Sul e subido ligeiramente entre Clientes Norte;

Em termos de Informação *On-Line*, registaram-se subidas de nível de satisfação nos 3 indicadores, embora se verifique ainda uma diferença clara entre a Utilidade que os clientes vêem neste serviço e o seu funcionamento, quer em termos de quantidade de informação disponibilizada, quer em termos da sua qualidade;

Em termos de *Grau de Satisfação Geral*, o indicador que, conforme o nome indica, pretende avaliar de forma geral a competitividade da MM, verificou-se que a empresa mantém o mesmo score relativamente ao ano anterior, com um valor médio de 3,7 pontos, que pode ser considerado BOM;

É particularmente significativo quando constatamos que 60% dos clientes avaliam a competitividade geral da empresa como sendo BOM (embora exista sempre uma faixa de 30% que avalia como sendo Médio.

Mais uma vez, a grande conclusão a se retirar desta acção é a de que a vasta maioria dos clientes pretende ter como parceira uma empresa de transportes que opere a nível nacional, de uma forma rápida e a um preço razoável;

Há então que mostrar diariamente aos clientes que a MM é fortíssima na combinação destes parâmetros;

É necessário ter em linha de conta que o interior do país e as Grandes Superfícies (GS) são, na opinião dos clientes, destinos em que há menores níveis de satisfação e que, de certa forma, poderá talvez condicionar níveis de satisfação mais altos;

Todas as questões de que falámos, de certa forma se traduzem numa só questão: a pontualidade;

No fundo, os mais importantes parâmetros de competitividade numa empresa de transportes podem-se de certa forma resumir nesta palavra;

Em que medida uma melhoria na pontualidade das Entregas no Interior e nas GS, bem como nas Recolhas e nas Devoluções poderão ser factores para potenciar níveis de satisfação mais altos por parte dos clientes?

Pode-se concluir, que, sempre que haja vontade e empenho de todos os envolvidos, é possível a implementação de um processo, que vá melhorar de uma forma duradoura os processos, ou procedimentos, levando a uma maior satisfação do "*Cliente*".

## Referências Bibliográficas

- NP EN ISO 9001:2008. “Sistemas de Gestão da qualidade, Requisitos”. Instituto Português da Qualidade. Portugal
- NP EN ISO 9000:2005. “Sistemas de Gestão da Qualidade, Fundamentos e vocabulário”. Instituto Português da Qualidade. Portugal.
- NP EN ISO 9001:2000. “Sistemas de Gestão da qualidade, Requisitos”. Instituto Português da Qualidade. Portugal.
- NP EN ISO 19011:2002. “Linhas de orientação para auditorias a sistemas de gestão da qualidade e/ou gestão ambiental”. Instituto Português da Qualidade. Portugal
- Martins William B. Qualidade no serviço do cliente – Um Guia Positivo para um Serviço Superior – Edição Monitor Projectos e Edições Ld<sup>a</sup>
- Maddux Robert B. Avaliação de Competitividade – Edição Monitor Projectos e Edições, Ld<sup>a</sup>
- Diane Bone e Rick Grigs – Qualidade no Trabalho – Edição Monitor Projectos e Edições, Ld<sup>a</sup>
- António, Nelson Santos Gestão da Qualidade de Deming ao modelo de Excelência da EFQM Edições Sílabo
- Cachadinha, N. (2009). “Implementing quality management systems in small and medium construction companies: a contribution to a road map for success”. ASCE. Vol.9, pp. 32-39. Portugal
- Ribeiro, A. (2006). “Certificação da qualidade e desempenho empresarial: evidência empírica para Portugal”. Tese de Mestrado, Universidade do Minho, pp 28-30, pp 48-53. Portugal.
- Qualidade (Sistemas de Gestão da Qualidade) – Edições Sílabo, Ld<sup>a</sup>. 2<sup>a</sup> Edição (2000)
- Cordeiro, José Vicente Bandeira de Mello. Reflexões sobre a avaliação empresarial na era da informação: uma comparação entre a gestão do capital intelectual e o Balanced Scorecard.
- Lopes, Albino; Capricho, Lina; “Manual de Gestão da Qualidade”, Editora RH, 1<sup>a</sup> edição, (2007).
- Camargo, Leonidas Lopes de. Uso de indicadores da qualidade para a gestão estratégica de empresas do ramo comercial. 2000. 109p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- Pires António Ramos “ Qualidade (Sistemas de Gestão da Qualidade) – Edições Sílabo, Ld<sup>a</sup>. 2<sup>a</sup> Edição (2000)
- Kotler, Philip. Administração de marketing: administração, planeamento,

implementação e controle. Tradução de: Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1998.

Novaes, Antônio Galvão. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação*. Rio de Janeiro: Campus, 2001, p.41.

Takashina, Newton Tadachi; FLORES, Mário Cesar Xavier. Indicadores da qualidade e da competitividade: como estabelecer metas e atingir resultados. Qualitymark, 1996

Kaplan, Robert S., NORTON, David P. A estratégia em acção: Balanced Scorecard.

Santos, Rui coelho; Rebelo, Manuel Ferreira; “*A Qualidade – Técnicas e Ferramentas*” Porto Editora, Porto (1990).

### **Revistas**

Novo, Andreia; Revista da Qualidade, Dez 2005

Pereira, Jorge; Revista da Qualidade, Maio 2005

IPQ.PT, www. – Normas ISO 9001:2008 /9001:2000, (Outubro /Novembro de 2010).

APCER.PT, www. – Guia Interpretativo: NP EN ISO 90001:2008, (Abril 2010).

### **Sites**

Verma, R (2001) Handboook of Logistes and Supply-Cahin Management (1ª ed). Elsevier Science, Oxford.

[www.qsp.org.br](http://www.qsp.org.br) – Consultado em 2010-07-16

[www.ipac.pt](http://www.ipac.pt) - Consultado em 2011-07-08

[www.ipq.pt](http://www.ipq.pt) - Consultado em 2011-08-10

[www.apcer.pt](http://www.apcer.pt) - Consultado em 2011-08-10

[www.iso.org](http://www.iso.org) - Consultado em 2011-08-28

[www.qualidade.pt](http://www.qualidade.pt) - Consultado em 2011-09-15

[www.iapmei.pt](http://www.iapmei.pt) - Consultado em 2011-09-18

<http://www.ipac.pt/ipac/funcao.asp>, 12-08-2010

<http://qualidadeonline.wordpress.com/os-paradigmas-de-philip-crosby/> 15-01-2011

C:\Users\tp\_gm\Desktop\Tese - 2011\EMTU - Índice de Qualidade do Transporte - IQT.mht – 15-09-2011

## **ANEXOS**

**Anexo 1 – Acta da reunião**

| ACTA DE REUNIÃO   |            |             |
|-------------------|------------|-------------|
| Ref. <sup>a</sup> | Data       | N.º Páginas |
| CA/MM/022/2010    | 23/08/2010 | 1 de 2      |

**Assunto:** Controlo de Gestão – 1º e 2º Trimestre de 2010 – MAIA  
Reunião em 23 de Julho de 2010

|                         |                             |
|-------------------------|-----------------------------|
| <b>De:</b> Secretariado | <b>Documentos Anexos:</b> 0 |
|-------------------------|-----------------------------|

|   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| <b>PARTICIPANTES:</b> Administrador/Adjunto de<br>Administração/Director Financeiro/Director<br>Operacional/Director da Qualidade | <b>PARA:</b> CA, DOP, DAF, DQ, CD |
|---|-----------------------------------|

**AGENDA:** Análise das Demonstrações de Resultados do 1º e 2º Trimestres de 2010  
Análise de Indicadores de Rentabilidade  
Análise de Indicadores de Qualidade – 1º e 2º Trimestres de 2010

## **Análise das Demonstrações de Resultados**

### Receita

1. Queda da receita no 2º trimestre em 3,45% face a 2009.

### Custos operacionais

1. Redução de 2,85%.

## **Análise de Indicadores de Rentabilidade**

### Rentabilidade Operacional

1. Perca de rentabilidade face a 2009.

## **Análise de Indicadores de Qualidade**

1. Guias de 1ª prioridade não entregues em 24 horas
  - a. Objectivo do Centro: Superado no trimestre.
2. GT não entregue dois dias seguidos por responsabilidade do centro
  - a. Objectivo do Centro: Não superado em Maio, mas considera-se uma situação esporádica.
3. Guias entregues fora de horas
  - a. Objectivo do Centro: Superado no trimestre.
4. Processos de faltas com origem e destino no centro
  - a. Objectivo do Centro: Superado no trimestre.

5. Processos de Avarias
  - a. Objectivo do Centro: Superado no trimestre.
6. Falhas no envio de SMS
  - a. Objectivo do Centro: Superado no trimestre.
7. Reclamações por mil gt's
  - a. Objectivo do Centro: Superado no trimestre.
8. Atribuição de responsabilidades nos processos de avarias – plataforma
  - a. Objectivo do Centro: Superado no trimestre.
9. Atribuição de responsabilidades nos processos de avarias – distribuição
  - a. Objectivo do Centro: Superado no trimestre.
10. Atribuição de responsabilidades nos processos de avarias – ligação
  - a. Objectivo do Centro: Superado no trimestre.
11. Atribuição de responsabilidades nos processos de faltas com origem e destino no centro
  - a. Objectivo do Centro: Superado no trimestre.
12. Atrasos na saída de ligações
  - a. Objectivo do Centro: Superado no trimestre.
13. Maus encaminhamentos
  - a. Objectivo do Centro: Superado no trimestre.
14. Falta de documentos
  - a. Objectivo do Centro: Superado no trimestre.
15. Fardamentos
  - a. Objectivo do Centro: Superado no trimestre.
16. Apuramento de responsabilidade
  - a. Objectivo do Centro: Superado no trimestre.
17. Apresentação de Viaturas
  - a. Objectivo do Centro: Não avaliado no trimestre.
18. Atrasos nas saídas dos carros de distribuição superiores a 15 minutos
  - a. Indicador não apurado.