

APLICAÇÃO DA CASA DA QUALIDADE NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO E MELHORIA DE SERVIÇOS: DESDOBRANDO A VOZ DOS CLIENTES DE UMA CLÍNICA MÉDICA

*HOUSE OF THE QUALITY APPLICATION IN THE DEVELOPMENT AND SERVICE
IMPROVEMENT PROCESS: UNFOLDING CLIENTS VOICE OF A MEDICAL CLINIC*

Silvia Regina Klein **BARTZ**
Centro Universitário Unilasalle
s.reklein@gmail.com

Fabio Luis da Silva **MAIA**
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
maia1970@hotmail.com

Artigo recebido em 04/2016 – Aprovado em 05/2017

Resumo

O presente artigo trata da aplicação da Casa da Qualidade, matriz que inicia o método QFD - Desdobramento da Função Qualidade, cujo objetivo é identificar, dentro de uma clínica médica, quais requisitos são mais importantes para garantir serviços de qualidade. Assim sendo, foi realizado um estudo de caso, na qual foram coletadas informações quantitativas em pesquisas, com uma amostra aleatória de 365 clientes, através de um questionário com treze perguntas fechadas. Posteriormente foram levantadas informações qualitativas através de uma entrevista semiestruturada com uma gerente administrativa e três diretores com a finalidade de analisar os itens de qualidade identificados pelos clientes. A partir disso, o objetivo da pesquisa foi alcançado e a voz dos clientes desdobrada em dez itens de qualidade, onde posteriormente, foram elaborados planos de ação para as sete principais características. Os resultados obtidos proporcionaram um melhor entendimento das necessidades dos clientes, direcionando as estratégias para os itens mais relevantes e, sobretudo, revelando aqueles que não eram aparentes. O ganho final deste estudo de caso é, portanto, o fortalecimento da empresa no mercado em que atua, através da utilização de uma das ferramentas da Gestão da Qualidade.

Palavras-chave: Gestão de desenvolvimento de serviços; QFD; Casa da Qualidade.

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

ABSTRACT

The following article approaches the application of the House of Quality, which is defined as the matrix that starts the unfolding method of the four phases QFD - Quality Function Deployment, in order to identify, inside of a medical clinic, which requirements are more important to assure quality services. Therefore, it was conducted a case study, where were collected quantitative informations in researches, with a random sample of 365 customers, conducted through a questionnaire with thirteen closed questions. After that, the qualitative informations were raised by a semi structured interview with an administration manager and three directors in order to analyse the quality items that were identified by the costumers. From there, the research objective was reached and the voice of costumers were unfolded in ten quality items, with the view to drawn up action plans for the seven main features. The results provided a better understanding of the clients needs, directing strategies to the most relevant itens and, especially, revealing those who weren't apparent. Therefore, the gain of this case study is the fortification of the company inside the market it acts, through the utilization of one of the Quality Management tools.

KEYWORDS: Management development services; QFD; House of Quality.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a Gestão da Qualidade é um dos assuntos que mais desperta a atenção dos gestores nas organizações. A razão é por estarmos inseridos em uma época em que as necessidades e desejos dos clientes se sobressaem, concentrando todos os esforços organizacionais para sua satisfação e fazendo com que seus processos sejam sistêmicos e voltados para o mercado. A Gestão da Qualidade, quando analisada pelo ângulo industrial, tem seus esforços concentrados principalmente nos produtos oferecidos, prezando a garantia da qualidade, porém com baixa interação do cliente durante o processo produtivo. Assim, analisando a importância que se dá ao cliente para oferecer produtos e serviços de qualidade e levando em consideração seus desejos e necessidades, torna-se fundamental aplicar ferramentas que proporcionem um melhor entendimento do que realmente o cliente necessita. Uma ferramenta que se encaixa para garantir que as necessidades dos clientes sejam levadas em consideração durante o processo de desenvolvimento de produtos e serviços é o Desdobramento da Função da Qualidade – QFD. Sua função é analisar, através de matrizes, quais requisitos são importantes sob a ótica do cliente, atribuindo-lhe uma nota que varia de acordo com sua importância. Dessa forma, espera-se que a empresa consiga ouvir a voz de seus clientes e direcionar seus recursos para as necessidades levantadas por eles, garantindo diferencial competitivo perante a concorrência (OLIVEIRA et al, 2003).

Inicialmente, a metodologia QFD era utilizada de maneira restrita ao desenvolvimento de produtos, porém, de acordo com Cheng e Melo Filho (2010), passou a ser utilizada também como ferramenta de melhoria em processos já existentes e no desenvolvimento de serviços, onde diversas empresas já aplicaram o método e obtiveram resultados excelentes. Isto posto, o método QFD e sua aplicabilidade em uma clínica médica localizada em Canoas – RS é o objeto deste estudo.

A empresa analisada busca melhorar o desempenho e eficiência na prestação de seus serviços, partindo do princípio que a satisfação de seus clientes e a inovação garantem a sustentabilidade do negócio. Caracterizada como uma clínica especialista em distúrbios gastrointestinais, a empresa mantém seus serviços exclusivamente nessa área conferindo credibilidade para o seu negócio.

No entanto, conforme Bohmer (2012), quando se trata da área da saúde, os panoramas são complexos e distintos, exigindo que as empresas prestadoras de serviços desse setor mudem constantemente suas estratégias em função de um ou mais dos principais elementos que preocupam os gestores – custo, qualidade e experiência do paciente com o serviço, o que obriga os prestadores a buscar constantes adaptações na sua forma de atendimento, na tentativa de alcançar um melhor desempenho. Assim, a questão de pesquisa identificada é: Como a aplicação da Casa da Qualidade poderá contribuir para ouvir a voz dos clientes e direcionar as estratégias da empresa às suas necessidades?

O objetivo geral deste estudo é, portanto, construir uma Casa da Qualidade a fim de analisar quais são as principais necessidades levantadas pelos clientes que utilizam os serviços da clínica analisada e direcionar as estratégias da empresa às necessidades encontradas, buscando um melhor desempenho. Os objetivos específicos são: 1) identificar e priorizar, a partir das necessidades dos clientes, os requisitos de qualidade que causam maior impacto em relação aos serviços entregues pela empresa; 2) identificar de que forma a empresa poderá entregar aos clientes os itens de qualidade identificados; 3) desenvolver um plano de ação através da ferramenta 5w2h para as características com pontuação mais elevada, de forma a agregar valor aos serviços prestados.

A justificativa para este estudo se dá, sobretudo, na contribuição para o processo de melhoria da organização, visto que os métodos utilizados têm como objetivo principal ouvir a voz de seus clientes e obter os itens de qualidade considerados mais relevantes. Assim sendo, o estudo se faz importante e oportuno tanto para a empresa, quanto para o pesquisador, pois, identificando a voz dos clientes, poderão ser utilizadas estratégias que contemplem sua satisfação, refletindo em um melhor desempenho organizacional e, portanto, atingindo suas metas e objetivos. A viabilidade é justificada por meio do interesse e participação da alta administração e das necessidades levantadas pela autora do presente artigo, a qual atua no setor de controladoria da empresa e identificou o problema apresentado como sendo de fator chave para que a empresa conduza melhor suas estratégias. Inclusive, acredita-se que as informações e resultados obtidos durante a construção da casa da qualidade tornem-se úteis para o meio acadêmico e empresarial e para a comunidade em geral.

O presente artigo está estruturado da seguinte forma: a primeira parte inicia-se com a introdução, seguida pela fundamentação teórica, que serviu de alicerce para a construção do estudo, iniciado em processo de desenvolvimento de serviços, desdobramento da função qualidade e construção da Casa da Qualidade. Na terceira parte, apresenta-se a contextualização sobre a empresa analisada neste estudo de caso, iniciando com a metodologia, na qual foi aplicada uma pesquisa de natureza quantitativa e qualitativa, sendo de caráter descritivo. Por fim, são apresentados os dados coletados, os resultados são discutidos e o artigo é finalizado através de um

plano de ação 5W2H que abrange os principais requisitos encontrados na casa da qualidade.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O formato deste estudo está organizado de forma a conceituar o processo de desenvolvimento e melhoria de serviços, introduzindo o QFD como ferramenta relevante na melhoria e inovação dos serviços prestados e buscando organizar pontos críticos essenciais no processo de atendimento da empresa estudada, por meio da construção da Casa da Qualidade. Assim, o objetivo é demonstrar como a união de uma ferramenta da qualidade pode melhorar o desempenho dos prestadores de serviços e atender às necessidades de seus clientes.

2.1 Processo de Desenvolvimento e Melhoria de Serviços

O setor de serviços é o que tem apresentado maior crescimento em quase todas as economias do mundo e um dos responsáveis pela maior geração de empregos, conforme Lovelock et al (2011). A definição de serviços pode ser entendida como:

[...] o serviço pode ser entendido enquanto produto, como um ato, atividade, ação, esforço, atuação, desempenho ou processo, de natureza predominantemente intangível, que é oferecido à venda, na forma de um pacote de benefícios, sem resultar na propriedade de algo, com o propósito de satisfazer necessidades, e que envolve geralmente algum tipo de interação entre o prestador de serviço e o cliente [...] (SARQUIS, 2009, p. 2).

Correa e Canon (2012) complementam que, por apresentar um contato maior com o cliente, os serviços apresentam algumas características peculiares que os diferem de produtos e bens manufaturados, como o fato de serem intangíveis e variáveis, de apresentarem percepções diferentes de desempenho e qualidade, de ocorrerem de forma simultânea e por possuírem um grau de contato com o cliente muito superior. Fitzsimmons et al (2014, p.18), ainda, acrescenta que, “[...] para o cliente, o serviço é uma experiência que ocorre no front office das empresas, e a qualidade do serviço melhora se as instalações forem projetadas levando em conta a visão do cliente”. Assim, conforme ainda pondera o autor, qualquer empresa que não se preocupa com a natureza dos serviços corre o risco de perder diferenciação e não satisfazer os clientes da forma como eles esperam, abrindo espaço para que eles procurem a concorrência. Scarpi (2004) e Garcia (2005) complementam que a prestação de serviços na saúde não é diferente de outros serviços ofertados no mercado, sendo necessário que clínicas e hospitais melhorem constantemente seu desempenho para garantir a satisfação dos clientes. Assim, os autores ainda comentam que o Sistema Único de Saúde (SUS) é o órgão responsável pela gestão de saúde pública do Brasil, porém apresenta em seu sistema deficiências que acabam impedindo que a população tenha acesso a um serviço de qualidade, baseado nas condições de atendimento que julga

melhor, especialmente em cidades do interior, onde normalmente este auxílio é mais precário. Como consequência, grande parte da população acaba por utilizar serviços privados, encontrados em clínicas médicas ou redes hospitalares. Neste contexto, a saúde privada pode ser entendida como um mercado segmentado entre clientes particulares e conveniados com planos de saúde. No entanto, uma das grandes dificuldades deste segmento é identificar quem é o legítimo cliente, posto que não é apenas o cliente final que usufrui das instalações oferecidas e do atendimento prestado. Damázio e Rodrigues (2013), ainda, acrescentam que no mercado da saúde privada há dois tipos de clientes: o cliente final – consumidor do serviço; e os clientes intermediários – considerados como médicos, empregados do serviço e familiares, onde cada um poderá definir um valor diferente na prestação do serviço. Assim, faz-se necessária a adequação de estratégias que contemplem qualidade para todos os clientes envolvidos no processo e não apenas para aqueles considerados como clientes finais. Garcia (2005) corrobora que as clínicas privadas chegaram para ocupar uma lacuna importante na saúde, oferecendo aos clientes melhores e mais ágeis opções de atendimento e, conseqüentemente, obrigando as instituições de saúde a compreender um novo perfil de cliente, o qual passou a selecionar os serviços que deseja utilizar com base em experiências anteriores e indicações de outros clientes, buscando agilidade, confiabilidade, qualidade e preço compatível. Desta forma, pode-se julgar que, diferentemente de como ocorre na saúde pública, os clientes da saúde privada passaram a examinar criteriosamente a qualidade oferecida pelos profissionais durante seus atendimentos, seja em clínicas ou em redes hospitalares.

Por lidar exclusivamente com o fator humano, os princípios e valores básicos de uma instituição de saúde devem ser preservados e alinhados com suas estratégias. Para Scarpi (2004, p. 23), “é possível afirmar que o comportamento das organizações também se relaciona com seus valores”. Sendo assim, a busca pela excelência aos clientes será atingida após a delimitação de regras e padrões claramente definidos na organização, os quais irão nortear suas diretrizes de atendimento ao cliente.

De acordo com a FNQ (2011), alguns valores organizacionais, como: pensamento sistêmico; aprendizado organizacional; liderança e constância de propósitos; visão do futuro; orientação por processos e informações; geração de valor; valorização das pessoas; conhecimento sobre o cliente e mercado; desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social podem ser percebidos como parte da cultura das organizações e, com estes valores internalizados e definidos dentro da proposta da organização, poderão oferecer aos prestadores de serviços a possibilidade de se manterem no mercado, garantindo diferencial competitivo entre os principais concorrentes. Segundo Mello et al (2010) e Scarpi (2004), a inovação é outro valor importante dentro das organizações, principalmente no processo de desenvolvimento ou melhoria de serviços, pois proporciona que esse diferencial possa ser alcançado em maior velocidade, em razão da inovação ser vista frequentemente como característica importante para o sucesso. No entanto, garantir esse diferencial e se destacar em um ambiente em constante transformação, onde é preciso suportar frequentemente a pressão cada vez mais acentuada dos concorrentes, é um dos maiores desafios que as empresas enfrentam atualmente. Assim, a inovação surge como a resposta mais rápida para o desenvolvimento dos serviços, proporcionando agilidade, qualidade e comodidade aos usuários, visto que novos ou melhores serviços são lançados no

mercado, fortalecendo as organizações inovadoras e garantindo competitividade. Todavia, para que a inovação ocorra de maneira efetiva, é preciso que haja interesse da alta direção em demonstrar seu comprometimento com tal para toda organização, desenvolver posturas proativas que encorajem todas as áreas da corporação e criar modelos que gerenciem e avaliem essa implementação.

No entanto, Kelly e Stormer apud Mello et al (2010) justificam que, durante muito tempo, grande parte da literatura concentrou seus esforços no desenvolvimento de produtos tangíveis, dedicando pouca atenção ao processo de desenvolvimento e melhoria de serviços. A razão é devida, especialmente, às características que as diferenciam, tornando a inovação em serviços muito mais complexa, tendo em vista sua alta intangibilidade. Porém, conforme pondera Tidd e Bessant (2013), empresas prestadoras de serviços também podem investir seus esforços em pesquisa e desenvolvimento, conseguindo reduzir o tempo de introdução de seus serviços no mercado, diminuindo custos e garantindo a chance de enfrentar novos concorrentes. Ainda, segundo os autores, para adotar boas práticas, as empresas podem buscar a diferenciação com foco no projeto para o cliente, por exemplo, introduzindo e melhorando seus serviços. Uma das ferramentas práticas mais utilizadas para o desenvolvimento é o QFD, pois utiliza a voz do cliente para determinar quais produtos e serviços deverão ser melhorados ou ofertados ao mercado.

2.2 Desdobramento da função qualidade (QFD)

O aumento da competitividade em todos os setores do mercado fez a busca pela qualidade tornar-se um dos fatores mais importantes dentro das organizações. De acordo com Rodrigues (2014), a Gestão da Qualidade passou a ser considerada um elemento fundamental dentro deste cenário, pois busca garantir a oportunidade das empresas se diferenciarem da concorrência, através do entendimento das necessidades do mercado e de seus clientes. Todavia, para se atingir o desempenho necessário, é preciso identificar quais atributos são essenciais dentro do planejamento proposto. Para que isso ocorra de forma satisfatória, diversas ferramentas estão à disposição para auxiliar os gestores nas melhores decisões. Nesse contexto, o método QFD surge como uma forma de aprimorar processos já existentes na empresa ou lançar produtos e serviços baseados nas exigências dos clientes. A metodologia surgiu no Japão no final dos anos 60, através dos trabalhos de Mizuno e Akao, que buscavam resgatar a proximidade com o cliente, baseando-se especialmente no Controle da Qualidade Total (TQC), devido à qualidade do design e ocasião/tempo apropriado para formular tabelas de controle do processo ou Padrão Técnico de Processo (CHENG; MELO FILHO 2010). O conceito de QFD pode ser definido como:

[...] a conversão dos requisitos do consumidor em características de qualidade do produto e o desenvolvimento da qualidade de projeto para o produto acabado através de desdobramentos sistemáticos das relações entre os requisitos do consumidor e as características do produto. Esses desdobramentos iniciam-se com cada mecanismo e se estendem para cada componente ou processo. A qualidade global do produto será formada através

desta rede de relações [...] (CARPINETTI apud AKAO, 2012, p. 106).

O QFD, portanto, serve para ouvir a voz dos clientes e traduzir suas necessidades mais importantes na especificação do projeto. Conforme Rodrigues (2014), utilizando um diagrama denominado “Casa da Qualidade”, é possível identificar as necessidades dos clientes através de pesquisas de mercado e outras técnicas para coletas de dados. Uma vez identificadas, as necessidades são desenvolvidas em conjuntos chamados requisitos dos clientes, onde, posteriormente, deverão ser classificadas em ordem de importância para o cliente. Com isso, espera-se que a equipe de QFD tenha informações suficientes para traduzir a voz dos clientes em resultados mensuráveis, onde a empresa poderá avaliar seus pontos fortes e fracos através das características técnicas levantadas.

Entretanto, Rodrigues (2004) e Fitzsimmons et al (2014) sustentam que o QFD, embora seja utilizado por grandes empresas no desenvolvimento de produtos e serviços, não pode ser utilizado de maneira trivial, pois, para assegurar o desempenho correto, é necessário conhecimento de toda a equipe envolvida. Uma das exigências mais importantes para a implantação do QFD é a necessidade de profissionais da qualidade, produção, engenharia de projeto e, principalmente, marketing, coordenada e em constante sinergia, permitindo a integração através de uma equipe bem estruturada e ciente dos processos da empresa.

Na visão de Cheng e Melo Filho (2010), a aplicabilidade do método QFD não está restrita apenas ao desenvolvimento de produtos tangíveis, mas também a serviços e softwares, à remodelagem ou à melhoria de processos existentes. Desta forma, o método tem apresentado excelentes resultados por empresas e indústrias que o utilizam durante o planejamento e garantia da qualidade no desenvolvimento de produtos e serviços.

De acordo com Miguel (2008), inúmeros benefícios podem ser alcançados através da utilização do QFD durante o desenvolvimento de novos produtos e serviços ou melhoria dos já existentes, tais como: redução do número de alterações do projeto; redução das reclamações dos clientes; maior participação no mercado; redução no tempo de desenvolvimento; redução de custos no início da produção de novos produtos; aumento da comunicação entre departamentos e áreas funcionais da organização; construção de base de conhecimento devido ao processo de registro e comunicação e maior satisfação dos clientes. Assim, na visão deste autor, o QFD possibilita que a empresa mantenha o foco no cliente.

A sistemática do QFD sofreu, ao longo dos anos, diversas modificações e adaptações para o processo de desenvolvimento de produtos, especialmente no que diz respeito aos desdobramentos das matrizes. A Casa da Qualidade, porém, se manteve presente em todas as versões já utilizadas e, inclusive, por meio da mesma iniciam-se os desdobramentos de QFD. Na próxima subseção, será apresentada a Casa da Qualidade e como ela pode ser utilizada em diferentes situações.

2.3 A Casa da Qualidade

De acordo com Castro (2008), a partir do trabalho de Yoji Akao sobre QFD, houve uma evolução que induziu ao nascimento de distintas variáveis desta metodologia, de modo que quatro versões se sobressaem, sendo elas: QFD-estendido, desenvolvido por Don Clausing, QFD das quatro ênfases, a matriz das matrizes, por Bob King e QFD das quatro fases de Macabe, que é uma das abordagens mais conhecidas e utilizadas nas empresas e que, por tratar-se de uma abordagem flexível e abrangente, será utilizada como referência no presente estudo. Conforme Castro (2008), sua utilização abrange o desenvolvimento de um conjugado de matrizes, sendo que a mais utilizada é a matriz que inicia os desdobramentos, também chamada de “A Casa da Qualidade”. Dentro da Casa, encontram-se nas fileiras as necessidades dos clientes (requisitos dos consumidores) e nos pilares o retorno realizado pelos membros da equipe de trabalho, com o objetivo de satisfazer estas necessidades (CARPINETTI, 2012). A Casa da Qualidade também ordena logicamente uma estrutura, com o intuito de explicar e atingir as metas, dando subsídios ao tomador de decisão na identificação do que é realmente importante, criando uma lógica em troca das decisões de base emocional. No entanto, antes de iniciar a construção, conforme pondera Carpinetti (2012), são necessários os seguintes elementos: levantamento das necessidades dos clientes e conversão dos desejos em requisitos, escolha do grau de importância de acordo com os requisitos dos clientes, avaliação das prioridades das demandas internas da empresa, definição dos índices de melhoria através dos requisitos de qualidade e atribuição do peso absoluto e relativo dos requisitos.

Assim, segundo Carpinetti (2012), o processo de construção da matriz qualidade pode ser sistematizado a partir dos seguintes passos: 1) levantamento da conversão dos requisitos exigidos pelos clientes; 2) grau de importância de cada requisito; 3) percepção da empresa frente aos principais concorrentes; 4) importância para seu esforço promocional e 5) cálculo da importância geral, onde, posteriormente, será transformado em características da qualidade. É possível visualizar a Casa da Qualidade como um sistema que tem como entrada a voz do cliente, a qual é processada através da aplicação de pesquisas cujo objetivo é extrair as suas necessidades e atribuir o peso relativo de cada item do começo, sendo a saída a qualidade desejada do produto ou serviço.

Spinola et al (2014) finaliza afirmando que a voz do cliente constitui uma das etapas mais importantes do processo de construção da casa da qualidade, pois é onde são identificadas suas necessidades e desejos, bem como a demanda e interesse no consumo de produtos e serviços ou, ainda, na melhoria nos processos.

Através da construção teórica desta seção, é possível confirmar a importância da voz do cliente dentro do processo de construção da casa da qualidade. A utilização de pesquisas mercadológicas serve como uma excelente ferramenta para decifrar os requisitos exigidos pelos clientes, sobretudo nos itens em que ele não relata, mas que gostaria que fosse executado pela empresa. Cabe aos pesquisadores possuírem a sensibilidade de interpretar quais desejos e necessidades são importantes para seus clientes e implementar o método QFD com eficiência.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

Para este estudo, foi escolhido uma empresa que atua no segmento da saúde, mais especificamente nas especialidades do sistema digestivo humano, localizada na cidade de Canoas-RS. Seu mercado abrange todas as pessoas acometidas de problemas gastrointestinais, independente de idade ou sexo, tendo como foco o público particular e conveniado da cidade de Canoas e microrregião.

Nos últimos quatro anos, a empresa cresceu demasiadamente devido à intensa demanda de atendimentos nas especialidades tratadas, provocando a utilização máxima de seus recursos, instalações, equipamentos e pessoas.

Atualmente, a empresa possui: sete consultórios médicos, uma sala de Fisiologia, um centro de procedimento cirúrgico, duas salas para procedimentos endoscópicos, cinco salas para o setor administrativo, um almoxarifado e três recepções. No entanto, por encontrar-se instalada em um prédio comercial, existem limitações na estrutura física que impedem a empresa de investir em novos serviços, tendo que constantemente buscar alternativas que contemplem mais qualidade, conforto, agilidade e flexibilidade em seus atendimentos.

3.1 Metodologia

Com a finalidade de atingir os objetivos propostos neste artigo, utilizou-se a estratégia de estudo de caso, de nível descritivo, a qual possui características de profundidade e detalhamento de um problema identificado. Considerou-se como ideal utilizar o método de triangulação que, segundo Cooper e Schindler (2011), é a combinação de métodos qualitativos e quantitativos combinados de forma a aumentar a qualidade da pesquisa. Justifica-se o método, pois, na primeira fase, o objetivo deste estudo é analisar a voz dos clientes e correlacionar com sua importância através da aplicação de pesquisas com uma determinada amostra, de modo a obter evidência conclusiva e análise estatística, servindo para mensurar e quantificar as percepções dos clientes quanto ao tema proposto.

Para a definição da amostra quantitativa, a área alvo de estudo foi composta por uma amostragem probabilística que, segundo Roesch (2009), é quando cada membro possui a mesma chance estatística de ser integrado na amostra e, baseado no grupo de clientes da clínica analisada, do gênero masculino e feminino, com faixa etária dos 05 aos 85 anos, que realizaram variados tipos de atendimento durante o período de três meses, foram desenvolvidos como forma de instrumento de pesquisa questionários estruturados com treze perguntas fechadas, utilizando a seguinte escala de ponderação para importância: nada importante – nota 1; pouco importante – nota 2; importante – nota 3; muito importante – nota 4 e extremamente importante – nota 5.

Uma vez que o tamanho da população de clientes era conhecido pela pesquisadora e admitindo uma margem de erro de 5%, foram encaminhados os questionários para 365 clientes da empresa analisada, onde foi possível identificar as necessidades mais relevantes e, posteriormente, convertê-las em características técnicas, buscando interpretar as necessidades exigidas pelos clientes (CARPINETTI, 2012). O objetivo foi,

portanto, descobrir os principais itens que os clientes consideram mais importantes para que recebam um serviço de qualidade.

Já no modelo qualitativo, utilizado na segunda parte do estudo, foi identificada a necessidade de realizar uma investigação dos elementos identificados no seu real contexto, sendo necessária a utilização de várias fontes secundárias, tais como: documentos, arquivos, entrevistas, entre outros. Assim sendo, foi empregado o método de entrevista em profundidade, que, segundo Roesch (2009, p.159), [...] “é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa”. O grupo foi composto por três diretores da empresa e uma gerente administrativa, por serem considerados os principais tomadores de decisão da organização, bem como por comporem o grupo adequado para que se obtenham os dados indicados. A entrevista foi realizada de forma semiestruturada e seu principal objetivo consistia em transformar a voz dos clientes em características técnicas, que, posteriormente, seriam utilizadas para melhorar os serviços já existentes, de acordo com sua importância para o cliente. Cheng e Melo Filho (2010) orientam, no entanto, que as entrevistas realizadas devem buscar identificar não apenas as exigências declaradas, mas também as latentes, para que a lista de informações seja a mais ampla possível.

Os questionários aplicados junto aos clientes serviram como subsídio para iniciar a construção da Casa da Qualidade, pontuando os requisitos mais importantes e, em seguida, atribuindo uma nota conforme sua importância. Por sua vez, a entrevista com os diretores e gerente administrativa forneceu os recursos necessários para identificar a posição da empresa frente aos principais concorrentes, possibilitando a análise da importância de cada item identificado pelos clientes, podendo a empresa promover, mencionar ou não agir sobre cada um deles.

3.2 Análise dos Dados

Idealizando um melhor desempenho nos atendimentos de uma clínica médica, iniciou-se a construção da Casa da Qualidade, buscando interpretar o que os clientes esperam, para que possam receber serviços de qualidade. De acordo com a estratificação dos dados coletados, os clientes citaram dez itens como mais importantes para a qualidade dos serviços prestados: transferência das linhas telefônicas para outros setores; inovação nos serviços; orientação adequada sobre o plano de saúde; preço competitivo; disponibilidade de horários; atenção da equipe de enfermagem; pontualidade dos atendimentos; estacionamento; agilidade e excelência no atendimento e encontrar instalações que ofereçam conforto e qualidade para si e seus acompanhantes.

De acordo com Rodrigues (2004), a construção da Casa da Qualidade inicia pontuando os requisitos do cliente e alocando-os ao lado esquerdo da matriz. Após a alocação dos requisitos dos clientes, é necessário avaliar a importância de cada um com pesos que variam de 1 (menor) e 5 (maior) e realizar a classificação. Sendo assim, na tabela 1 foram destacados os itens mais importantes para os clientes e que podem ser analisados dentro dos processos já existentes da empresa, buscando aumentar a qualidade oferecida pela empresa.

Tabela 1 – Itens da voz do cliente

Itens da Voz do Cliente	Importância para o Cliente	Percepção frente ao melhor concorrente		Importância para Esforço Promocional	Importância Geral	
		Nível de Importância em Escala de 1 a 5	1,5 - Muito Baixo			1,5 - Promover
			1,2 – Baixo			1,2 - Mencionar
			1,0 - Igual ou Melhor			1,0 - Sem Ação
Transferência das ligações telefônicas para os setores responsáveis	3,0	1,5	1,5	6,8		
Inovação nos serviços	4,0	1,0	1,5	6,0		
Estacionamento	4,0	1,5	1,0	6,0		
Orientação adequada sobre a cobertura do plano de saúde	3,0	1,2	1,5	5,4		
Preço competitivo	5,0	1,0	1,0	5,0		
Disponibilidade de horários dos profissionais	5,0	1,0	1,0	5,0		
Pontualidade dos atendimentos	5,0	1,0	1,0	5,0		
Cuidado e atenção da equipe de enfermagem	4,0	1,0	1,2	4,8		
Agilidade e excelência no atendimento telefônico e front Office	3,0	1,2	1,2	4,3		
Qualidade e conforto para si e acompanhantes	3,0	1,0	1,0	3,0		

Fonte: Elaborado pelo pesquisador, 2015

De acordo com a tabela 1, cada item teve sua importância destacada de acordo com a voz do cliente para, em seguida, ser atribuída sua importância seguindo uma escala (CARPINETTI, 2012). Após, os mesmos itens foram analisados de acordo com as perspectivas do principal concorrente e atribuídos pesos para cada um. Alguns itens mencionados foram identificados pela diretoria como sem ação, porém, analisando a tabela, pode-se perceber que cinco destes itens, tais como preço competitivo, disponibilidade de horários dos profissionais, pontualidade dos atendimentos, estacionamento e qualidade e conforto para si e acompanhantes, foram considerados critérios de qualidade pelos clientes, o que poderá intensificar a aplicação do QFD dentro da empresa. Percebe-se que a inovação, conforme defendida por Mello et al (2010) como um dos principais fatores de diferenciação no mercado, aparece como o segundo item mais importante, na visão do cliente, com uma importância geral de 6,0. O estacionamento, no entanto, embora citado pelos clientes, é uma característica de difícil solução, pois a empresa encontra-se instalada em um prédio.

De posse das necessidades dos clientes e o grau de importância que cada uma delas confere aos clientes, os itens são conjugados em características técnicas que irão identificar a forma como deverão ser trabalhados para estabelecer a qualidade projetada, a fim de garantir que a voz do cliente seja efetivamente ouvida (CARPINETTI, 2012).

Tabela 2 – Conjugação da Voz do Cliente às Características da Qualidade

Voz do Cliente (O Quê?)	Importância	Característica Técnica (Como?)
Transferência das ligações telefônicas para os setores responsáveis	6,8	Investimento e melhoria no setor de telefonia
Inovação nos serviços	6,0	Desenvolver novos serviços
		Ampliar especialidades
Estacionamento	6,0	Parceria com estacionamentos próximos
Orientação adequada sobre a cobertura do plano de saúde	5,4	Oportunizar manual de cobertura dos planos de saúde atendidos pela clínica
		Pesquisa mercadológica com concorrentes do setor
Preço competitivo	5,0	Buscar parcerias em outros consultórios e clínicas integradas
		Avaliação de custos para oportunizar aos pacientes do SUS descontos nos serviços prestados
Disponibilidade de horários dos profissionais	5,0	Pesquisas de satisfação para identificar e viabilizar horários preferenciais
Pontualidade dos atendimentos	5,0	Estabelecer limite de atendimentos de encaixe
Cuidado e atenção da equipe de enfermagem	4,8	Cortesia e paciência no atendimento
Agilidade e excelência no atendimento	4,3	Pesquisa de clima organizacional com colaboradores do front office
		Agendamento Online através do site
		Instalar sistema eletrônico de atendimento para diminuir filas
Qualidade e conforto para si e acompanhantes	3,0	Brinquedoteca
		Instalação de máquinas de café e bebedouros em todas recepções
		Liberação de internet Wireless para pacientes e acompanhantes

Fonte: Elaborado pelo pesquisador, 2015

A tabela 2 ilustra os itens identificados pelos clientes de acordo com as perspectivas da empresa. O objetivo é, portanto, identificar de que forma poderão ser realizadas as exigências identificadas pelos clientes (CARPINETTI, 2012). Através dessas informações, são realizados os cruzamentos entre a voz do cliente e as características técnicas e atribuídas as importâncias gerais. O grupo de QFD deve avaliar, com base na experiência e crítica, como cada um poderá ser feito.

Tabela 3 – Casa da Qualidade

Itens da Voz do Cliente	Importância Geral (VOC)	Pesquisas mercadológicas com concorrentes do setor	Pesquisas de satisfação para identificar e viabilizar horários preferenciais	Estabelecer limite de atendimentos de encaixe	Investimento e melhoria no setor de telefonia	Liberação de internet Wireless para pacientes e familiares	Parceria com estacionamentos próximos	Oportunizar manual de cobertura dos planos de saúde atendidos pela clínica	Atendimento cortês e eficiente	Agendamento Online através do site	Brinquedoteca
10 – Relação Forte											
5 – Relação Intermediária											
1 – Relação Fraca											
0 – Relação Nula											
Transferência das ligações telefônicas para os setores responsáveis	6,8	0	0	0	10	0	0	0	10	0	0
Inovação nos serviços	6,0	10	0	0	1	10	10	10	0	10	10
Estacionamento	6,0	5	1	0	0	0	10	0	0	0	0
Orientação adequada sobre a cobertura do plano de saúde	5,4	5	5	1	5	0	0	10	10	10	0
Preço competitivo	5,0	10	5	10	10	0	0	0	1	10	1
Disponibilidade de horários dos profissionais	5,0	10	10	10	10	1	0	0	0	10	0
Pontualidade dos atendimentos	5,0	0	5	10	10	10	0	0	10	1	10
Cuidado e atenção da equipe de enfermagem	4,8	5	1	0	0	0	0	0	10	0	0
Agilidade e excelência no atendimento	4,3	10	10	10	10	5	1	10	10	10	1
Qualidade e conforto para si e acompanhantes	3,0	10	1	0	0	10	0	0	10	0	10
Importância das Características Técnicas	51,3	65	38	41	56	36	21	30	61	51	32
Importância Geral das Características Técnicas		333,45	194,94	210,33	287,28	184,68	107,73	153,90	312,90	261,60	164,16

Fonte: Elaborado pelo pesquisador, 2015

Conforme evidenciado por Cheng e Melo Filho (2010), a tabela 3 indica que as características que apresentam uma importância geral mais elevada são as que deverão ser priorizadas. Assim, levando em consideração a Casa da Qualidade aplicada, foram identificadas sete características consideradas de maior importância para os clientes.

Nesta seção, foi executada a construção da Casa da Qualidade na clínica pesquisada, onde foram identificadas as principais necessidades dos clientes por meio da análise

dos dados coletados. Contudo, essas necessidades levantadas deverão ser trabalhadas por planos de ação, para que possam garantir a efetividade do estudo.

3.3 Discussão dos resultados

Tendo em vista a afirmação de Cheng e Melo Filho (2010) que a proposta do método QFD é ouvir e interpretar a voz do cliente e transformar em realidade suas principais necessidades, pode-se perceber, diante da aplicação da Casa da Qualidade, que os itens de qualidade considerados como de fatores críticos para o sucesso e mais importantes para os clientes são aqueles que envolvem o atendimento presencial ou telefônico, confirmando a observação de Scarpi (2004) sobre a importância de proporcionar uma excelente experiência no front office. De acordo com a Casa da Qualidade, sete características representaram 82% do somatório geral, a saber: 1) pesquisas mercadológicas com concorrentes do setor; 2) cordialidade e eficiência durante os atendimentos; 3) investimento no setor de telefonia; 4) agendamento online através do site; 5) estabelecer limites de atendimentos de encaixe, para diminuir atrasos; 6) pesquisas de satisfação; e 7) liberação de internet Wireless.

O tópico “agilidade e excelência no atendimento” alcançou as sete características consideradas mais importantes da matriz qualidade e foi considerado fundamental para manter os critérios de qualidade. A disponibilidade de horários foi citada nas características 1,2,3,4,5 e 9, assim como a pontualidade dos atendimentos, marcada nas características 2,3,4,5,8, 9 e 10. A importância de ambos os tópicos foi confirmada pelos diretores da empresa analisada – que também atuam no corpo clínico. De acordo com o diretor presidente, a competitividade que os consultórios enfrentam atualmente proporciona aos clientes uma maior oferta de profissionais. Sendo assim, aqueles que estão buscando o primeiro atendimento com um profissional, priorizam horários que se adequem melhor às suas necessidades, além de exigirem comodidade e atenção por parte dos prestadores de serviço. Segundo os dados coletados, 85% dos clientes afirmaram que toleram cerca de 30 minutos de atraso, pois entendem que imprevistos e urgências acontecem com mais frequência na área médica, impedindo que o profissional atenda religiosamente no horário marcado. Percebeu-se, no entanto, que para 90% dos clientes o tempo máximo de espera para marcação de exames e consultas por telefone é de cinco minutos. A partir desse tempo, a maioria relatou que desliga o telefone e marca em outro momento ou, ainda, procura outro profissional ou serviço.

Por meio da análise dos dados coletados durante a pesquisa e da consequente construção da Casa da Qualidade, foi sugerida a utilização do 5W2H, que consiste em uma ferramenta prática capaz de identificar a relevância dos projetos, direcionando o que deve ser feito, quais serão os responsáveis por sua execução, explicando qual a necessidade de realizar o projeto, onde será executado, quando será seu início e término, como será feito e quanto irá custar (DAYCHOUW, 2007). Na tabela 4, estão demonstradas as ações sugeridas para o plano de ação, diante das sete principais características técnicas identificadas na casa da qualidade.

Tabela 4 – Plano de ação

O quê?	Quando?	Quem?	Onde?	Por que?	Como?	Quanto custa?
Benchmarking com concorrentes do setor	A partir do 1º trimestre de 2016	Equipe de Marketing	Clínicas da cidade de Canoas e Hospitais Nossa Senhora das Graças e Universitário	Analisar os processos internos e propor melhorias	Visitando clínicas, consultórios e hospitais concorrentes	R\$ 600,00 por visita.
Pesquisa de satisfação com o número de reclamações	Mensalmente a partir de novembro/2015	Assessor de Gestão	Na recepção da clínica	Para avaliar o grau de satisfação dos clientes com o setor de enfermagem	Coletando pesquisas dos pacientes que realizaram atendimento nas dependências da clínica	R\$ 0,25 por pesquisa
Aquisição de central telefônica e contratação de duas telefonistas	A partir do 1º trimestre de 2016	Gerente Administrativa	No setor de telefonia e recepção	Para diminuir o tempo de espera telefônica que atualmente com média de 10 minutos	Tirando a telefonia da recepção e contratando colaboradores para direcionar as ligações para os setores	R\$ 3.500,00 para duas telefonistas e R\$ 3.600,00 na central
Disponibilizar ferramenta de agendamento online através de site	A partir do 1º trimestre de 2016	Assessor de Gestão / TI	No site da clínica	Para diminuir o fluxo de ligações	O cliente poderá solicitar agendamento prévio através do site e depois receberá confirmação por mensagem	R\$ 5.000,00 para inclusão + R\$ 75,00 de acréscimo na mensalidade
Estabelecer limite de atendimentos de encaixe	A partir de outubro/2015	Receptionistas e telefonistas	Nas agendas de consultórios, exames e cirurgias.	Para diminuir o tempo de atraso de consultas e exames	Verificando com o profissional o limite tolerável de encaixes	R\$ 300,00 a cada cinco consultas de encaixe não agendadas.
Pesquisa de satisfação interna para a necessidade de abertura aos sábados	A partir do 3º Semestre de 2015	Assessor de gestão	Na clínica	Porque 41% dos pacientes gostariam que houvesse uma maior oferta de horários	Através de pesquisa de satisfação disponibilizada na recepção	R\$ 0,25 por pesquisa
Liberação de internet Wireless	A partir de 01/10/2015	Setor de Tecnologia da Informação (TI)	Nas recepções	Para proporcionar conforto aos acompanhantes	Aumentando a velocidade da internet	R\$ 285,00 mensais

Fonte: Elaborado pelo pesquisador, 2015.

Após a construção da Casa da Qualidade e identificados os principais critérios de qualidade com base nos desejos e necessidades dos clientes, foram realizados planos de ação com o objetivo de sugerir maneiras de se atingirem os itens de qualidade identificados pelos clientes. Percebe-se que os planos traçados não possuem custos elevados e podem ser facilmente implantados pela empresa.

4 CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo analisar de que forma a construção da casa da qualidade, por meio da análise das necessidades de seus clientes, pode auxiliar na melhoria dos serviços existentes dentro de uma clínica médica, com o objetivo de aprimorar suas estratégias e obter vantagem competitiva. Através da coleta e análise de dados das pesquisas, tanto qualitativa quanto quantitativa, e tendo como parâmetro os objetivos específicos, acredita-se que esse estudo apresenta contribuições relevantes para a realização de uma reflexão referente às ações que podem ser feitas. O primeiro objetivo específico procurou identificar quais itens de qualidade são mais importantes para o cliente que utiliza os serviços da empresa analisada, e, depois da realização de pesquisas, a voz do cliente foi desdobrada em dez itens de qualidade. No segundo objetivo específico, buscou-se analisar, por meio de entrevistas com a diretoria e com a gerente administrativa, como seriam atendidas as necessidades apontadas pelos clientes e, assim, conhecendo os atributos dos serviços oferecidos, foram elaboradas características técnicas para cada item da voz do cliente. Por fim, no terceiro objetivo específico, foi desenvolvido um plano de ação para as características técnicas consideradas mais importantes. Assim, evidencia-se que os objetivos específicos em questão foram atingidos.

No decorrer da construção teórica, mostrou-se que o QFD é uma excelente ferramenta para aprimorar os processos já existentes na empresa e para desenvolver novos serviços, confirmando o método como aplicável de diversas formas dentro das empresas, inclusive na área da saúde.

Diante da pesquisa empregada com os clientes e posteriores entrevistas com os diretores e gerente administrativa, pode-se analisar que o QFD das quatro fases promove uma visão sistêmica do negócio e, conseqüentemente, auxilia na diminuição dos custos, além de satisfazer o cliente de acordo com suas necessidades. Percebeu-se, inclusive, que existem grandes expectativas de melhora quanto à prestação das atividades oferecidas pela empresa, fundamentando, assim, a aplicação da Casa da Qualidade, uma vez que foram identificadas que as maiores necessidades são voltadas ao atendimento telefônico e presencial. Todos os serviços, no entanto, podem ser aperfeiçoados diante dos resultados obtidos com a aplicação do método, desde que haja interação entre todos os setores para uma melhor condução das atividades. Por intermédio das informações conquistadas ao longo da pesquisa e da construção da casa da qualidade, foram elaborados planos de ação específicos para os itens de maior relevância apresentados, como a utilização de ferramentas, como o Benchmarking, considerada uma ferramenta que busca a melhoria contínua e fornece às empresas a possibilidade de se destacarem no mercado, através da avaliação de seus principais concorrentes.

Tendo em vista a questão de pesquisa identificada, percebeu-se que a aplicação da Casa da Qualidade proporcionou os resultados esperados, através da avaliação das necessidades dos clientes, direcionando as estratégias da empresa aos itens de qualidade realmente importantes, na visão do cliente, e que fazem diferença na hora de escolher o serviço que se deseja utilizar. Espera-se que, com os resultados encontrados, a empresa dê um passo à frente e busque a melhor forma de executar

seus serviços, a fim de se manter de forma satisfatória no mercado e alcançar sua visão de negócio. Porém, por se tratar de um estudo de caso, seus resultados não podem ser generalizados e estendidos para outros propósitos, sendo considerados válidos somente para o problema apresentado. Dessa forma, o resultado final deste estudo será encaminhado para os diretores, para que possa ser analisada a viabilidade de implantação das sugestões oferecidas pelo plano de ação 5W2H.

Sugere-se como tema de estudo futuro a aplicação completa da ferramenta QFD das quatro fases com o objetivo de complementar as ações oferecidas e verificar a possibilidade de abranger seus atendimentos para outras especialidades, pois, durante as entrevistas realizadas com a diretoria, percebeu-se que, futuramente, a empresa cogita ampliar seu modelo de negócio e o método QFD, conforme já demonstrado, pode contribuir para que as estratégias adotadas estejam alinhadas com as necessidades dos clientes.

REFERÊNCIAS

BOHMER, M.J Richard. Arquitetura e planejamento na gestão da saúde. São Paulo: Bookman, 2012.

CARPINETTI, Luiz Cesar R. Gestão da qualidade: conceitos e técnicas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CASTRO, Fábio D. Metodologia de Projeto Centrada na Casa da Qualidade. 2008. 106 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2008.

CHENG, L. C.; FILHO, L. D. R. QFD: desdobramento da função qualidade na gestão de desenvolvimento de produtos. 2 ed. São Paulo: Blucher, 2010.

COOPER, Donald R. Métodos de pesquisa em administração. 10 ed. São Paulo: Bookman, 2011.

CRITÉRIOS de excelência. Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional. Fundação nacional da qualidade. 11 ed. São Paulo: FNQ, 2011.

DAMÁZIO, F. LUCIANA; RODRIGUES, A. CARLOS. Desafios da Gestão Estratégica em serviços de saúde: caminhos e perspectivas. São Paulo: Elsevier, 2013

DAYCHOUW, Merchi. 40 ferramentas e técnicas de gerenciamento. 3 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

FITZSIMMONS, James; FITZSIMMONS, Mona. Administração de serviços. São Paulo: Atlas, 2014.

GARCIA, Ester. Marketing na saúde. Goiânia: AB, 2005.

MELLO, Carlos Henrique P. et al. Gestão do processo de desenvolvimento de serviços. São Paulo: Atlas 2010.

MIGUEL, Paulo Augusto C. Implementação do QFD para o desenvolvimento de novos produtos. 8 ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2008.

OLIVEIRA, Otávio J. et al. Gestão da qualidade: tópicos avançados. São Paulo: Thomson, 2003.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. Qualidade padrão seis sigma. 2 ed. São Paulo: Campus, 2014.

_____. Ações para a qualidade GEIQ: Gestão Integrada para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

SARQUIS, Aléssio. Estratégias de marketing para serviços. São Paulo: Atlas, 2009.

SCARPI, Marinho. Gestão de clínicas médicas. São Paulo: Futura 2004.

SPINOLA, Mauro M. et al. Gerenciamento da qualidade em projetos. São Paulo: Elsevier, 2014.

TIDD, Joe; BESSANT, John. Gestão da Inovação. 5. ed. São Paulo: Bookmann 2013.