

ANÁLISE DE RECLAMAÇÕES DE CLIENTES NO MERCADO SIDERÚRGICO ¹

André Milano Medeiros ²
Rejane Maria Candiota Tubino ³

Resumo

Baseado no histórico e registro de reclamações de clientes de uma usina siderúrgica, este trabalho busca informações colocadas dentro do sistema SAP (Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados) das insatisfações dos clientes e inter-relaciona com as principais ferramentas da qualidade para verificar de que forma o setor siderúrgico analisa suas RC's (Reclamações de Clientes). Desta forma, o trabalho objetiva realizar uma análise das reclamações recebidas por uma empresa siderúrgica e verificar de que forma eram tratadas internamente. Objetiva-se ainda proporcionar a todos aqueles que administram, uma metodologia e ferramentas eficientes nos processos da melhoria da qualidade e na busca da excelência da qualidade dos produtos e serviços. Como resultados foram compilados e comparados os dados registrados nos últimos anos, procurando-se demonstrar que o uso das "Ferramentas da Qualidade" pode ser uma técnica eficiente para identificar os casos mais críticos e permitir que as organizações consigam atuar de forma mais focada sobre os problemas que as atingem e assim, alcançar a excelência quanto aos anseios de seus clientes.

Palavras-chave: Ferramentas da qualidade; Reclamações de clientes; Gestão da qualidade.

CLIENTS COMPLAINTS ANALYSIS AT THE STEEL MARKET

Abstract

Based on clients complaints register of a steel plant, this paper search and summarizes the information from the SAP system (Systems, Applicative and Products for data processing) of the clients insatisfaction and connect with main quality tools to verify how the steel sector analyses its RC's (Clients Complaints). Then, it is done an analysis of the received complaints by a steel company and verify how they were treated inside the company. This work aims to help people from the administration a methodology and efficient tools to improve quality process and to search the best quality of the products and services. As results, there were summarized and compared the data registered from the last years, trying to demonstrate that the use of "Quality Tools" can be an efficient technique to identify the most critical cases and let the organizations act more objective about their problems and reach the excellence about the wishes of their clients.

Key words: quality tools, client complaints, quality management.

¹ *Contribuição técnica ao 64º Congresso Anual da ABM, 13 a 17 de julho de 2009, Belo Horizonte, MG, Brasil.*

² *Engenheiro Metalúrgico, Escola de Engenharia, UFRGS, Porto Alegre, RS*

³ *Dra. Professora do DEMET e PPGEM, Escola de Engenharia, UFRGS, Porto Alegre, RS*

1 INTRODUÇÃO

A competitividade da indústria siderúrgica brasileira provém de um parque industrial de alto nível tecnológico, além de amplas vantagens comparativas, como minério de ferro abundante de ótima qualidade, custos competitivos de mão-de-obra, disponibilidade de energia elétrica e bom sistema de logística interligando fontes de matéria-prima, usinas e portos.

No cenário mundial, mais recentemente, observa-se a tendência de consolidação da indústria siderúrgica, onde grandes conglomerados adotaram a estratégia de crescimento baseado na aquisição e na fusão entre empresas, conseqüentemente, passando o mercado para o domínio dos grandes grupos, os chamados *players*, como mostra a Tabela 1.

Tabela 1. Maiores grupos produtores de aço bruto⁽¹⁾

	Empresa	Produção (1000000 t)
1	Mittal Steel (Inglaterra)	63,0
2	Arcelor (Luxemburgo)	46,7
3	Nippon Steel (Japão)	32,0
4	POSCO (Coreia)	30,5
5	JFE (Japão)	29,9
6	Baosteel (China)	23,8
7	US Steel (EUA)	19,3
8	Nucor (EUA)	18,4
9	Corus Group (Inglaterra)	18,2
10	Riva Acciao (Italia)	17,5
11	ThyssenKrupp (Alemanha)	16,5
12	Tangshan (China)	16,1
13	Evrz (Rússia)	13,9
14	Gerdau (Brasil)	13,7
15	Severstal (Rússia)	13,6
16	Sumitomo (Japão)	13,5

Tendo em vista essa grande disputa pelos primeiros lugares no cenário mundial, torna-se fundamental a interação das empresas com seus principais mercados de atuação, conhecendo suas principais necessidades, desenvolvendo produtos e serviços diferenciados. Assim, o gerenciamento de suas insatisfações torna-se uma prática essencial para a sustentabilidade do negócio.

Possuir uma excelente imagem, quadro pessoal qualificado e atualizado, domínio do mercado de atuação e as melhores práticas de gestão não asseguram o sucesso de uma empresa a longo prazo se não for dada a devida atenção ao que o cliente tem a dizer a respeito de suas insatisfações, necessidades e sugestões.⁽²⁾ O presente trabalho aborda a questão do gerenciamento das reclamações e oportunidades de melhoria que essas podem proporcionar à empresa. Com a resolução ágil e eficaz dessas insatisfações, os prejuízos no relacionamento com os clientes serão minimizados.

Segundo Turchi,⁽³⁾ a preocupação em atender às necessidades do cliente constituiu princípio básico encontrado nas diversas abordagens e modelos de gestão da qualidade total. Esse princípio origina-se na suposição de que, em tempos de intensa competitividade, o sucesso em longo prazo e a conseqüente possibilidade de sobrevivência de uma organização depende da sua capacidade de satisfazer

necessidades e expectativas de seus clientes. Para tal, é necessário que a empresa como um todo seja organizada e se estruture em torno do objetivo de atender ao cliente em todas as esferas.

Neste contexto algumas ferramentas da qualidade podem ser utilizadas com o intuito de ajudar as empresas a priorizarem a solução de seus problemas. As utilizadas neste trabalho estão a seguir.

1.1 Estratificação

Quando os valores observados estão divididos em duas ou mais subpopulações dentro da população de dados, então as subpopulações são chamadas estratos e a divisão dos dados em estratos é chamada estratificação.⁽⁴⁾ Os valores observados são sempre acompanhados por algumas variações. Portanto, quando os dados são estratificados de forma a separar os fatores que são causadores das variações, as causas das variações tornam-se mais facilmente detectáveis. Este método pode ser usado efetivamente para elevar a qualidade do produto pela redução da variação e melhoria da média do processo.

1.2 Lista de Verificação

A lista de verificação permite uma coleta de dados organizada, facilitando a sua análise e interpretação. Existe uma infinidade de tipos de lista de verificação. O mais importante é que haja facilidade no seu preenchimento e que os dados sejam apontados de modo correto. A forma de coleta de dados depende do objetivo do estudo.

É uma ferramenta que permite quantificar a frequência com que certos eventos ocorrem, em um período de tempo. Serve para a construção do Diagrama de Pareto.⁽⁵⁾

As etapas para a elaboração:

- estabelecer o que será verificado;
- período em que os dados serão coletados;
- utilizar um formulário de fácil manuseio; e
- dados confiáveis e consistentes.

1.3 Análise de Pareto

É usado para mostrar por ordem de importância a contribuição de cada item para o efeito total. É uma técnica gráfica simples para a classificação de itens desde os mais até os menos frequentes.⁽⁵⁾ Ele é baseado no Princípio de Pareto, que declara que muitas vezes apenas alguns itens são responsáveis pela maior parte do efeito. É um gráfico de barras verticais que associa dados variáveis com dados na forma de atributos permitindo determinar quais problemas ou assuntos resolver, e qual a sua ordem de prioridade. Os dados utilizados são reportados numa Lista de Verificação ou em outra fonte de coleta de dados. Concentra a atenção e esforços para problemas ou assuntos verdadeiramente importantes (separa o importante do trivial), ilustrados como a barra mais alta do gráfico.

Problemas de qualidade aparecem sob a forma de perdas (defeituosos e seus custos). É extremamente importante esclarecer o modelo de distribuição das falhas. Mais do que as perdas, será esperado muito poucos tipos de defeitos e seus efeitos podem ser atribuídos a pequenos números de causas.⁽⁶⁾ Portanto, se as

causas desses poucos defeitos vitais são identificadas, poderá eliminar quase todas as perdas concentrando os esforços nessas causas particulares, deixando de lado os outros muitos defeitos vitais para serem atacados posteriormente. Prioriza-se por atacar inicialmente os poucos vitais e deixa-se para uma segunda etapa os muitos triviais.⁽⁷⁾ Pelo uso do diagrama de Pareto, podem-se resolver esses tipos de problemas de forma eficiente.

Neste trabalho é realizada uma compilação de dados provenientes de reclamações de clientes (RC's) e, aplicando-se ferramentas da qualidade, busca-se verificar de que forma eram tratadas internamente, apontando prioridades no tratamento dos principais problemas detectados.

2 MATERIAL E MÉTODOS

A empresa estudada conta com um sistema de coleta de dados de reclamações de clientes conhecido como SAP (Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados). O que motivou este trabalho foi que verificou-se a ausência de meios através dos quais a empresa consiga enxergar as falhas que ocorrem internamente e que causam impacto na satisfação de seus clientes. Apesar de contar com um banco de dados relativamente rico, de nenhuma maneira se aproveitavam esses números para transformar em informação relevante para tomada de ações. Então o presente trabalho explorou essa lacuna para apresentar o processo de reclamações da empresa, identificar onde estavam os principais problemas e propor melhorias.

2.1 Coleta de Dados

Partiu-se então para a etapa de busca das informações necessárias para a análise das reclamações. Através de buscas no banco de dados do sistema da empresa, foi possível levantar as informações necessárias para a análise.

Estabeleceu-se um período (janeiro de 2006 a dezembro de 2007) para a análise, levando em consideração o fato de serem reclamações recentes, que representam os problemas que estão ocorrendo atualmente na empresa. A análise levou em consideração reclamações de clientes de todo o Brasil.

Com isso, num primeiro momento foram buscadas informações mais gerais sobre a origem das reclamações. Após, os dados foram estratificados para viabilizar análises mais detalhadas, onde ações mais pontuais podem ser tomadas. Buscaram-se as seguintes informações:

- usina de origem dos produtos: para verificar a procedência dos produtos que mais trazem reclamações;
- causa: problemas evidenciados na análise de causa realizada no fluxo da reclamação. Vão fornecer embasamento para a tomada de ações para evitar novas ocorrências;
- tempo de resposta: quantos dias o cliente precisou aguardar para ter sua reclamação processada pela empresa e obter um retorno;
- clientes: clientes que mais reclamaram no período em questão. São casos críticos, que podem evidenciar um desgaste na relação entre empresa e cliente; e
- causas de qualidade: problemas evidenciados na análise de causa relacionada à área de Qualidade. Também irão enviar informações que serão fundamentais para a tomada de decisões.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Análise Geral

Os resultados encontrados nesta seção vão dirigir o foco da análise de reclamações. Basicamente, foram levantados os dados para verificar a usina de origem do maior número de reclamações, a causa (área responsável) e o tempo de resposta por usina.

Na análise por usina, verifica-se uma grande incidência de reclamações nas duas primeiras do Pareto no ano de 2006, representado na Figura 1. A Usina A é responsável pela fabricação de alguns produtos diferenciados consumidos por clientes específicos, como arame para solda e telas soldadas. Na Figura 2 é apresentada a mesma análise da anterior, porém no ano de 2007. Constatou-se que as usinas mais críticas mantêm-se as mesmas, no entanto houve alteração nos dois primeiros colocados, passando a Usina B para o primeiro lugar, com 38% sobre o total das incidências, ante 32% do ano anterior. Assim, o foco será dado nela, visto que é a usina mais próxima do autor e pela facilidade de acesso aos dados detalhados dos produtos. Outro fato curioso é que as usinas C e D tiveram um número maior de reclamações e conseqüentemente aumentaram sua participação sobre o todo. Além disso, observa-se que pela comparação entre os gráficos, ocorreu diminuição considerável no número absoluto de reclamações (38% em apenas um ano).

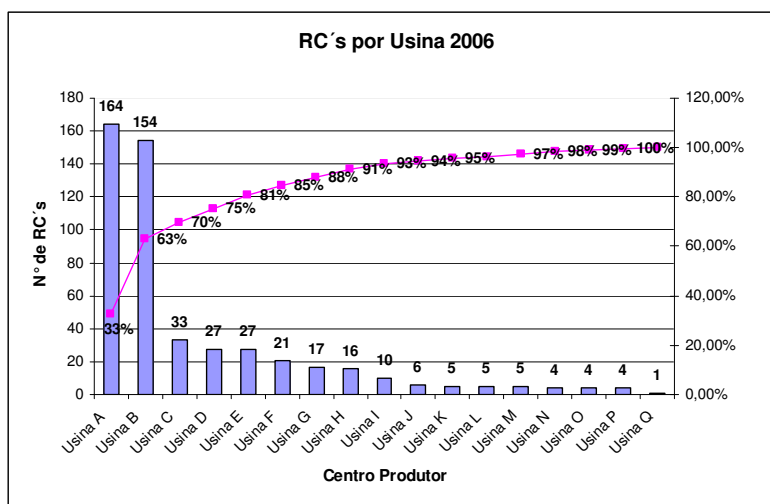


Figura 1: Reclamações de clientes por usina 2006.

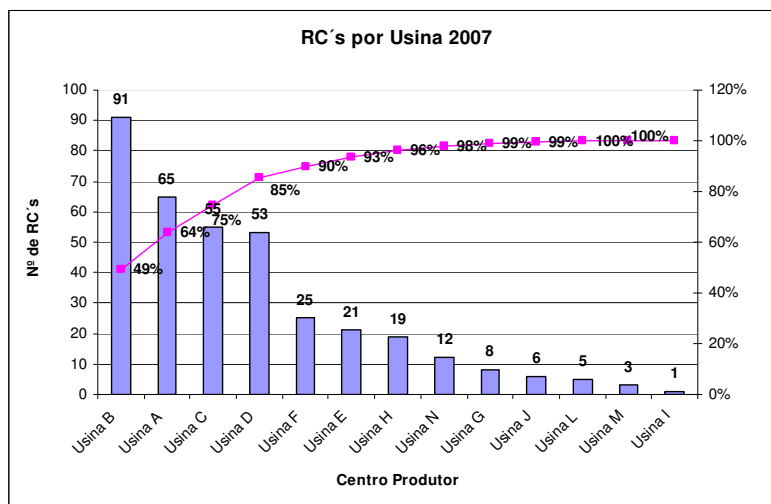


Figura 2: Reclamações de clientes por usina 2007.

No levantamento das causas principais das reclamações de 2006, apresentados na Figura 3, percebe-se que o motivo que representa mais de 50% de todas as manifestações é a Qualidade do Produto. No ano seguinte (Figura 4) essa causa volta a se repetir como a principal, com uma representatividade superior a 51%.

Dessa forma fica claro a importância do fator Qualidade e de como ela é percebida pelo cliente. Os demais motivos, embora também fundamentais, não afetam o mercado com a mesma força. Isso se deve ao fato da Qualidade do Produto influenciar na produção e aplicação do item final.

O item Qualidade pode ser estratificado e subdividido em subitens. Essa divisão irá permitir que a Empresa identifique os sintomas e tome ações para saná-los. Exemplos de problemas de qualidade são oxidação, problemas de identificação, mistura na produção, entre outros.

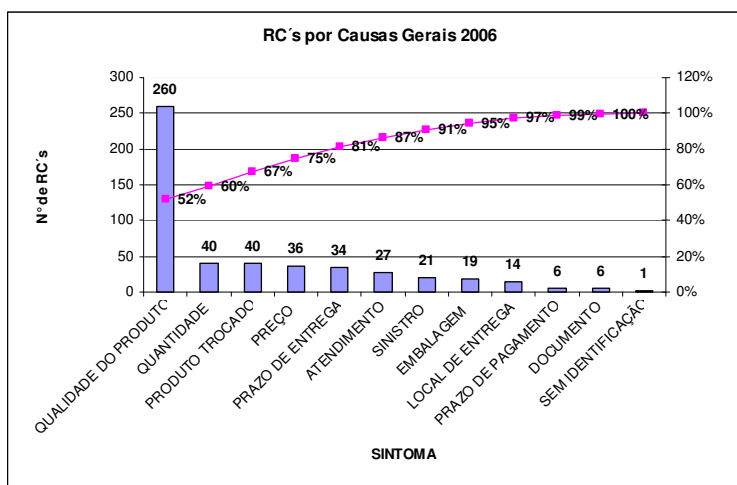


Figura 3: Causas Gerais de Reclamações 2006.

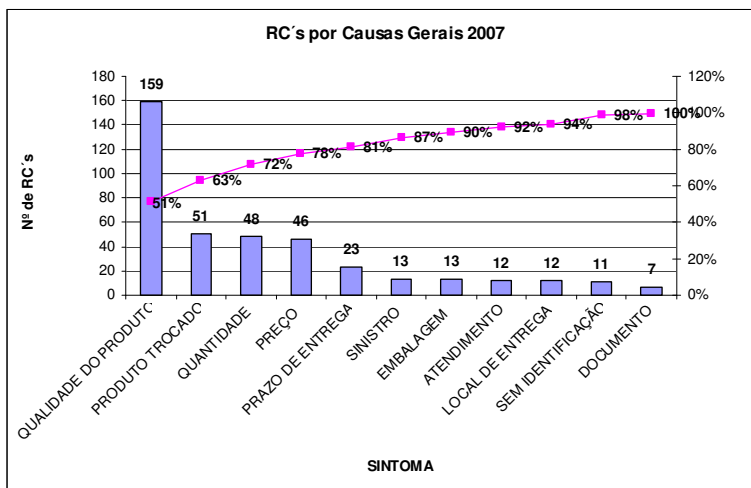


Figura 4: Causas Gerais de Reclamações 2007.

Sobre o tempo de resposta às reclamações, os primeiros colocados permanecem os mesmos nos anos de 2006 e 2007, porém com uma inversão na colocação dos dois primeiros. Esse indicador é de extrema importância porque mensurar o período em que o cliente permanece no aguardo da solução de seu problema e permite relacionar diretamente o nível de satisfação com o serviço prestado.

Na Figura 5 nota-se que a Usina A levava, em média 29 dias para encerrar o processo em 2006, desde o momento em que recebe a manifestação até o ponto em que trata o assunto internamente e posiciona o cliente sobre o ocorrido. Já na Usina B esse mesmo processo se desenrola por 18 dias. Na Figura 6 tem-se o mesmo levantamento para o ano seguinte, estando a Usina B em primeiro lugar com 18 dias, seguido novamente pela Usina A com 15 dias.

Há uma correlação que pode ser feita a partir dos dados expostos. A Usina B, que possui o maior número de RC's em 2007, é justamente a que leva o maior tempo para o encerramento do problema nesse ano. Já em 2006 os piores números ficam com a Usina A. Logo, torna-se evidente que é necessário atacar-se os fatores de número absoluto de reclamações e tempo de encerramento juntamente. Eles estão diretamente ligados.

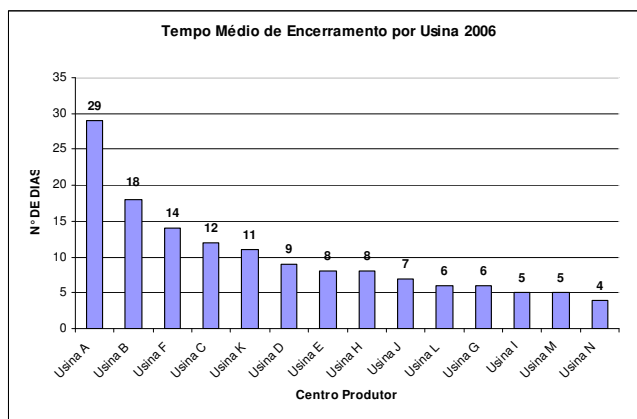


Figura 5: Tempo Médio de Encerramento por Usina 2006.

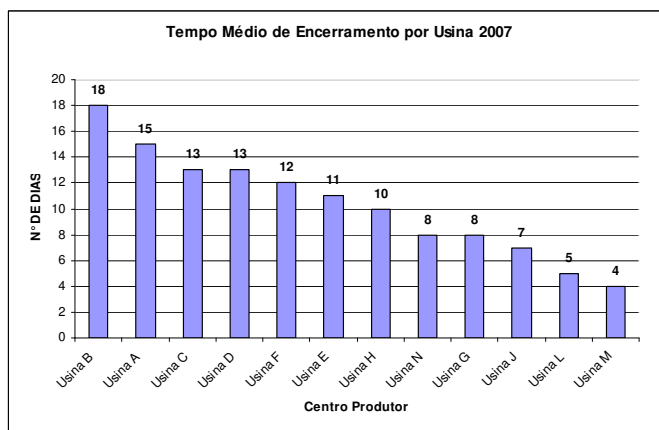


Figura 6: Tempo Médio de Encerramento por Usina 2007.

3.2 Análise Detalhada

Nesta etapa o enfoque será dado aos clientes que mais reclamam e, por esse motivo, que são os mais críticos no que diz respeito à satisfação e, num segundo momento, serão apresentadas as causas principais relacionadas à Qualidade, por se tratar do processo que mais apresenta motivos de manifestações dos clientes, como visto anteriormente.

No Pareto por cliente (Figura 7), verificam-se os clientes mais críticos em 2006, ou seja, os que em um período curto de tempo entraram em contato com a empresa para relatar uma insatisfação quanto a algum produto ou serviço. Fica evidente, na análise gráfica, que o cliente AA possui um histórico recente que merece atenção especial. De uma carteira com mais de três mil clientes, 32 são responsáveis por 40% das reclamações. Na Figura 8 têm-se os dados de 2007, onde nota-se que há a adição de uma série de novos clientes e a exclusão de outros, se comprado ao ano anterior. Essa informação demonstra um cenário negativo, tendo em vista que o episódio da recorrência aplica-se a um número muito grande de clientes, não estando focado em poucos, de forma a dificultar ações de contenção.

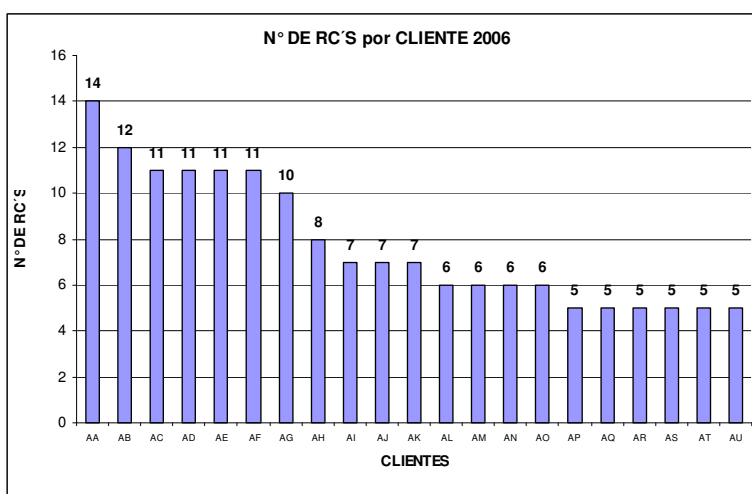


Figura 7: Número de Reclamações por Clientes 2006.

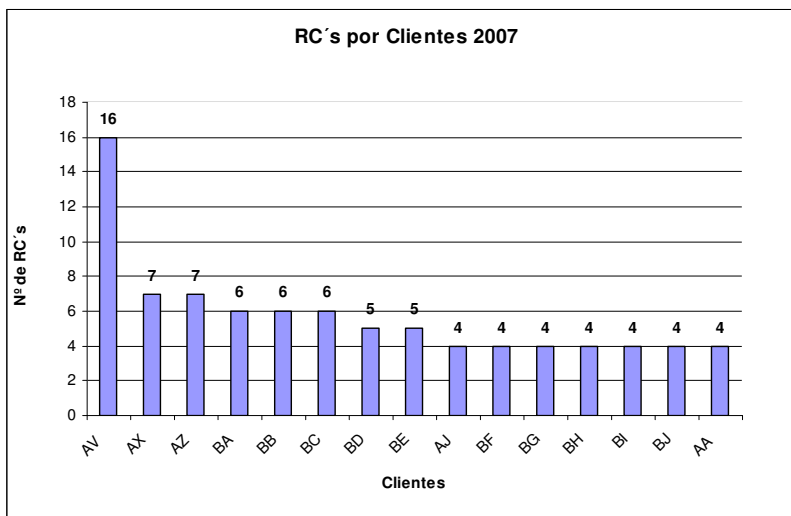


Figura 8: Número de Reclamações por Clientes 2007.

4 CONCLUSÃO

Depois do levantamento de todas as informações que englobaram o trabalho, pode-se atingir o objetivo inicial de levantar todas as reclamações recebidas pela empresa nos últimos dois anos. Além disso, também foi possível verificar e aplicar o uso das Ferramentas da Qualidade no setor siderúrgico.

Após a realização do trabalho, analisando os dados compilados, foi possível realizar algumas constatações que podem gerar ações de melhoria:

1. Ausência da análise dos números das reclamações

Simplemente se constatam as causas e o problema é encaminhado para a área responsável que toma medidas pontuais para resolver a causa imediata da reclamação. Não há um levantamento de forma sistemática sobre os indicadores, de forma que dificulta a tomada de ações e decisões. Quando se constata algum problema sistêmico e leva-se a níveis superiores dentro da empresa, têm-se dificuldades em passar a exata noção da extensão do problema, justamente por não haver compilação de dados.

Uma possível solução seria a divulgação das informações coletadas e a disseminação por todas as áreas da empresa, de forma que todos tenham conhecimento dos acontecimentos e possam se auxiliar mutuamente.

2. Análise da recorrência

O cliente é apenas informado das ações que serão tomadas, não sendo realizada a verificação da eficácia das mesmas *in loco* após certo período. A NBR ISO 9001:2000⁽⁸⁾ exige, no seu item 4.1, que os processos da empresa sejam monitorados, medidos e analisados, e ações devem ser implementadas para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua desses processos. Além disso, a alta direção deve assegurar que (item 5.5.3 desta mesma norma) são estabelecidos na organização os processos de comunicação apropriados e que seja realizada comunicação relativa à eficácia do sistema de gestão da qualidade.

3. Falta de foco

Com o auxílio de algumas ferramentas da qualidade a empresa conseguiria direcionar melhor em qual linha deverá destinar seus recursos, como investimento

em equipamentos ou pessoal, e até mesmo em qual área esse aporte causaria maior impacto.

4. Ausência do uso das Ferramentas da Qualidade

O uso desse recurso está muito restrito e pouco difundido como forma de aplicação nos tratamentos de falhas (TF's) das reclamações. Boa parte das proposições de melhoria não contempla o uso das ferramentas.

5. Adoção de um indicador

O quesito Reclamações de Clientes deveria ser aplicado como um indicador sistêmico e utilizado em todas as áreas da organização.

Este trabalho demonstrou que poucas são as ferramentas da qualidade utilizadas correntemente no setor siderúrgico nacional. Acredita-se que com a implementação de processos simples como a análise de Pareto, muitas empresas conseguiriam, de maneira eficiente, atacar seus problemas com maior otimização de seus recursos.

REFERÊNCIAS

- 1 IISI (Internacional Iron and Steel Institute). World Steel in Figures. Disponível em: <<http://www.worldsteel.org/?action=storypages&id=151>> Acesso em 11 Jun 2007.
- 2 GIL, C.; BOGOMOLTZ, D. Proposição de um modelo conceitual para o gerenciamento de reclamações. VII Seminário em Administração, USP, São Paulo, 2004.
- 3 TURCHI, L.M. Qualidade Total: Afinal de que estamos falando? Brasília: IPEA, 1997.
- 4 OLIVEIRA, Sidney Taylor de. Ferramentas para o aprimoramento da qualidade. 2. ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1996.
- 5 CAMPOS, Vicente Falconi. TQC - Controle da qualidade total: no estilo japonês. 5 ed. Minas Gerais, 1992.
- 6 OAKLAND, John S. Gerenciamento da Qualidade Total – TQM: O caminho para aperfeiçoar o desempenho. Tradução de Adalberto Guedes Pereira. São Paulo: Nobel, 1994. Traduzido do original Total Quality Management.
- 7 PALADINI, Edson Pacheco. Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. São Paulo: Atlas, 1994.
- 8 ABNT Sistemas de Gestão da Qualidade: requisitos. Rio de Janeiro, 2000 NBR ISO 9001. 21 pg.