**UMA APLICAÇÃO DA FUNÇÃO QUALIDADE PARA MELHORIA DO PROCESSO. ESTUDO DE CASO EM UMA PRESTADORA DE SERVIÇOS FINANCEIROS.**

Gabriela Pinheiro Veras, (UEMA)

gabrielaveras@hotmail.com.br

Abraão Ramos da Silva, (UEMA)

 abraao001@hotmail.com

Nathyelle da Silva Palhano, (UEMA)

nathyellepalhano@gmail.com

**Resumo**: No que diz respeito a satisfação de clientes e colaboradores, em geral, como um processo de melhoria contínua visando o aperfeiçoamento do serviço, foram analisadas necessidades de melhorias nos processos de uma empresa de serviços financeiros, por meio de ferramentas e metodologias da qualidade. Nesse estudo a metodologia em questão é o QFD, com o objetivo principal de avaliar os processos de *marketing* da empresa prestadora de serviços localizada em São Luís - MA. Ao final deste trabalho foram propostos novos conceitos organizacionais de forma a alavancar o crescimento da empresa prestadora de serviços para que possa aumentar sua produtividade, e a satisfação entre todas as partes interessadas.

**Palavras-chave**: QFD, processos, melhoria

## 1. Introdução

Nos dias atuais, a influência dos serviços como componentes ativos nas economias dos países se torna cada vez mais importante, o desempenho das atividades que compõem o setor vem se destacando notoriamente pelo dinamismo e pela crescente participação também na produção econômica brasileira.

Segundo Gonçalves (2000), para as empresas de serviços, por exemplo, o entendimento de processo é crucial, decerto que as ordens de atividades nem sempre são claras, nem pelo cliente externo, nem pelos colaboradores que executam essas atividades. Para o pessoal de serviços, os processos são sequências de atividades que são necessárias para realizar as transações e prestar o serviço.

A gestão por processos em uma empresa pode alcançar vantagens competitivas no gerenciamento de processos, bem como outros benefícios, tais como melhoria nas habilidades de planejamento, disseminação do conhecimento e melhoria de comunicação.

O trabalho busca demonstrar que se atrelando engenharia da qualidade a gestão por processos a empresa pode alcançar vantagens competitivas no gerenciamento de processos, bem como outros benefícios, tais como melhoria nas habilidades de planejamento, disseminação do conhecimento e melhoria de comunicação.

O objetivo do trabalho é avaliar dentre o portfólio de processos de uma empresa prestadora de serviços, aqueles que se encontram diretamente envolvidos com o negócio da empresa a fim de propor melhoria por meio da matriz QFD (Desdobramento da função qualidade) /matriz da qualidade.

## 2. QFD (Desdobramento da Função Qualidade)

O QFD pode ser definido como um sistema de qualidade compreensivo, que ajuda especificamente na maximização da satisfação do cliente, medida através de determinadas métricas, permitindo priorização de requisitos dos clientes, assim como auxiliando a empresa a comparar seu desempenho frente a seus concorrentes, garantindo a verificação dos aspectos positivos de seus serviços, conduzindo a empresa a uma vantagem competitiva.

Cheng e Melo Filho (2007), salientam que o QFD é uma forma de comunicar sistematicamente a informação relacionada com a qualidade e de explicitar ordenadamente o trabalho relacionado com a obtenção da qualidade.

Martins e Laugeni (2005), contribuem também dizendo que o QFD é uma ferramenta que liga o projeto de produtos ou de serviços ao processo que os gera. O processo de QFD consiste em traduzir as necessidades do consumidor para cada etapa da elaboração do produto ou do serviço.

Para Carpinetti (2016) o QFD um método usado no processo de desenvolvimento de produto cujo objetivo principal é transformar requisitos de produto definidos pelo mercado em características do produto.

Analisados esses conceitos segundo os autores supracitados, pode-se considerar o QFD como uma ferramenta que visa levar em conta todas as principais exigências do consumidor, a fim de não somente atendê-las, mas também suplantá-las. De forma que a qualidade é desdobrada em funções que priorizem procedimentos objetivos em cada um dos estágios do ciclo de desenvolvimento de um serviço, desde a pesquisa e desenvolvimento até sua aplicação final, de forma a gerar a qualidade do serviço como um todo.

Para maior eficiência do QFD, Rozenfeld (2006), sugere que esta metodologia seja utilizada de acordo com uma matriz que demonstra as etapas do processo de melhoria do produto. São elas: a extração das informações, a transformação destas informações em requisitos de melhoria, a análise dos requisitos que agregarão valor ao produto e a conversão destas características em qualidades para o produto, conforme ratifica na figura 1.

Figura 1- Fases do QFD

Levantar as necessidades dos clientes

Analisar os requisitos e definir a qualidade planejada

Definir e avaliar as características da qualidade

Transformar as necessidades dos clientes em requisitos

Fonte: Moreira *et al.* (2016)

A matriz QFD representa uma junção formal de como a empresa vê o relacionamento entre os requisitos desejáveis pelo consumidor (o que) e as características do novo produto (como), assim como representado na figura 2.

Figura 2 - Casa da Qualidade – QFD



Fonte: ROZENFELD *et. al*., 2006

Em 1 pela matriz do QFD, conforme figura 2, deve-se ponderar os desejos/interesses dos clientes; em 2 os requisitos são separados e avaliados conforme o nível de gravidade, em 3 é realizada a comparação dos requisitos coletados relacionando-os a produtos concorrentes, em 4 são identificados requisitos do produto de acordo com a qualidade demandada pelos clientes, já em 5 faz-se uma analogia entre os requisitos dos produtos com os dos consumidores, em 6 são quantificados os requisitos coletados, analisando a intensidade e importância de cada um, e por fim, em 7 constitui-se o telhado da casa no qual é realizada a correlação entre requisitos, ou seja, se assemelha todos os dados coletados aos requisitos do produto.

## 2.1 A metodologia QFD utilizada na priorização de processos para análise

Segundo *Ohfuji, Ono e Akao* (1997), o emprego da matriz do QFD não é restrito a atividades de desenvolvimento de produtos tangíveis, embora para estes sua adoção seja mais prática, mas se estende para aplicação em qualquer ramo de atividade, sendo necessário compreender, em todos os casos, as necessidades do cliente.

Assim como produtos são desenvolvidos e melhorados sem ter como base uma identificação eficaz das necessidades dos clientes, processos são muitas vezes priorizados, para serem melhorias, apenas pela suposição de quais processos causam mais impacto sobre a satisfação dos clientes, porém é importante definir de forma mais segura quais processos são prioritários dentro de uma organização, de forma que os esforços de melhoria possam obter os melhores resultados.

É importante lembrar que as empresas, em seus sistemas da qualidade e sistemas integrados de gestão, dão cada vez mais importância ao monitoramento da satisfação dos clientes. No entanto, este monitoramento gerará resultados, somente, se as empresas forem capazes de estabelecer ações eficazes para aumentar a satisfação dos clientes. O desdobramento da função qualidade demonstrou ser um método efetivo para este fim, pois permite conectar a análise de satisfação aos indicadores de desempenho dos processos da empresa, o que direciona e otimiza a aplicação de recursos (*CHENG*; MELO FILHO, 2010)

O objetivo principal do QFD aplicado a priorização de processos é a determinação do impacto dos processos sobre as necessidades dos clientes, porém através da aplicação desta metodologia, a organização passa a ter uma orientação quanto: aos processos que são decisivos no atendimento ao mercado, mas cujas estruturas estão subdimensionadas; aos processos que consomem recursos em excesso, pois não representam valor para o cliente; importantes necessidades que não tem relacionamento significativos com nenhum processo, o que demonstra uma falha estrutura do sistema; necessidades que estão sendo mal atendidas pela organização e ainda necessidades que tem potencial aproveitamento dentro da organização.

A matriz da qualidade pode ser utilizada para orientar o desenvolvimento de diferentes produtos e processos que visam satisfazer as necessidades do cliente (PILON *et al*., 2017; ARMELLINI et al., 2017). Nesse trabalho utilizada no processo de marketing de prestadora de serviços financeiros

## 3. Metodologia

A pesquisa científica apresenta como principal objetivo buscar respostas aos problemas por emprego de procedimentos científicos. O desenvolvimento de conhecimentos científicos ocorre em decorrência dos resultados obtidos em um processo que exige uma metodologia de amparo ao pesquisador na criação, produção e conclusão da pesquisa (YIN, 2005).

Quanto a estruturação do estudo em etapas metodológicas, pode-se dividir em: caracterização da empresa, fundamentação teórica e coleta de dados, aplicação da matriz QFD e análise dos resultados obtidos ao longo da construção do trabalho.

Para a aplicação do QFD se faz necessário levar em consideração as quatro fases do QFD abrangendo desde o desenvolvimento do produto, no que diz respeito do projeto até à produção. Sendo as quatro fases: projeto, detalhes, processo e produção (RAMOS, 2012).

As fases do QFD, de acordo com Guinta et al. (1993), podem assim ser descritas:

1. Projeto: nesta fase o cliente colabora na definição dos requisitos para o produto ou serviço. Com a matriz as exigências convertem-se em *quês*, desta forma a equipe passa a desenvolver a matriz com foco em satisfazer os requisitos, ou seja, os comos.
2. Detalhes: nesta fase relaciona-se os detalhes necessários para fabricação dos produtos ou execução de serviços.
3. Processo: nesta fase são desenvolvidos os processos de forma que satisfaçam as exigências dos clientes de forma especifica. São os comosa serem repassados para próxima fase.
4. Produção: aqui se desenvolvem os requisitos para a prestação dos serviços ou fabricação do produto. Os comosda fase 3 passam a ser os quêsda fase final.

**3.1 Etapas para construção do QFD**

**3.1.1. Importância dos itens da qualidade demandada (IDi) para o QFD**

Sousa (2007) menciona que o objetivo deste procedimento para o QFD é transformar o número de ocorrências em valores fáceis a serem trabalhadas, de forma a facilitar o desenvolvimento da matriz de qualidade.

O peso (IDi) é encontrado através da importância definida pelos clientes quantos aos itens que compõem a qualidade demandada por eles, ou seja, cada cliente atribui um valor de importância que cada item possui, de acordo com sua visão.

**3.1.2 Avaliação estratégica dos itens da qualidade demandada (Ei) para o QFD**

Ribeiro *et al*. (2001) propõe que a qualidade que o cliente demanda a cada item deve ser analisada de acordo com a importância para os negócios da organização, principalmente no que tange a competitividade e estratégia, devido a isso, torna-se necessário a adoção de uma escala para avaliação estratégica da qualidade demandada conforme a tabela abaixo, ver tabela 1:

Tabela 1- Escala para avaliação estratégica da qualidade demandada

|  |
| --- |
| **Escala de importância**  |
| **Grau de Importância** | **Peso** |
| Importância Pequena | 0,5 |
| Importância Média | 1,0 |
| Importância Grande | 1,5 |
| Importância Muito Grande | 2,0 |

Fonte: Ramos (2012, p.59)

**3.1.3 Avaliação competitiva dos itens da qualidade demandada (Mi) para o QFD**

Nessa etapa para montagem da matriz, cada item da qualidade demandado é avaliado de forma a ser comparado com a concorrência, podendo assim identificar pontos fortes em que a empresa se encontra desatualizada em relação ao mercado. Assim como o indicador anterior, este também possui uma escala de importância dada a seguir, ver tabela 2:

Tabela 2 - Escala para a avaliação competitiva da qualidade demandada

|  |
| --- |
| **Escala de importância** |
| **Grau de Importância** | **Peso** |
| Acima da Concorrência | 0,5 |
| Similar a Concorrência | 1,0 |
| Abaixo da Concorrência | 1,5 |
| Muito Abaixo da concorrência | 2,0 |

 Fonte: Ramos (2012, p.60)

**3.1.4** **Importância corrigida da qualidade demandada (IDi\*) para o QFD**

Sousa (2007, p.63) afirma que: “os itens de qualidade demandada são priorizados calculando-se a importância corrigida de cada item da qualidade demandada (IDi), levando-se em consideração a avaliação estratégica (Ei) e a avaliação competitiva (Mi). ”

Para o cálculo deste indicador, podemos utilizar a seguinte fórmula proposta por Ribeiro *et al*. (2001):



**3.1. 5 Desdobramento das características da qualidade para o QFD**

As características da qualidade são lançadas nas colunas da matriz da qualidade, devem ser organizadas em uma sequência lógica, dispostas na parte superior da matriz da qualidade, formando o cabeçalho das colunas (SOUSA, 2007)

De forma que para cada característica da qualidade, devemos calcular sua importância (IQj), assim como a qualidade demandada (IDi), este índice também é corrigido, porém em termos de uma avaliação competitiva (Bj) e da dificuldade de atuação (Dj).

**3. 1.6. Relacionamento da qualidade demandada com as características da**

 **qualidade (DQij) para o QFD**

Nesse item, deve-se realizar o preenchimento da matriz da qualidade através do cruzamento entre os itens da qualidade demandada e características da qualidade.

Sousa (2007) afirma que a intensidade dos relacionamentos entre os itens da qualidade demandada e das características da qualidade (DQij), pode ser indicada por números ou símbolos, podendo ter relações fortes, médias ou fracas; caso negativa valor nulo (0), ver tabela 3.

Tabela 3 - Escala para avaliação de intensidade de relacionamento

|  |  |
| --- | --- |
| **Relacionamento** | **Peso** |
| Forte | 9 |
| Média | 3 |
| Fraco | 1 |

Fonte: Ramos (2012, p.61)

**3. 1.7 Especificação para as características de qualidade**

Para Sousa (2007) nessa etapa deve-se identificar as especificações atuais de cada característica de qualidade, tais especificações são o ponto de partida para a avaliação da dificuldade de atuação sobre as características e a avaliação competitiva, assim melhorando os atributos quando necessário, a fim de atender as necessidades dos clientes.

**3.1. 8 Importância técnica das características de qualidade (IQj) para o QFD**

Nesta fase, deve-se calcular a importância de cada característica da qualidade (IQj), para isso podemos nos utilizar da equação proposta por Ribeiro et al. (2001).



Onde:

IQj = Importância da característica demandada

IDi = índice de importância da qualidade demandada

DQij = intensidade do relacionamento entre os itens da qualidade demandada e das características da qualidade.

**3.1.9. Avaliação da dificuldade de atuação sobre as características de qualidade (Dj)para o QFD**

Nesse item deve-se avaliar a complexidade em modificar especificações de qualidade de um produto ou serviço. Para tal utiliza-se uma escala proposta por Ribeiro *et al* (2001), conforme a tabela 4.

Tabela 4 - Escala para avaliação da dificuldade de atuação

|  |  |
| --- | --- |
| **Dificuldade de atuação** | **Peso** |
| Muito difícil | 0,5 |
| Difícil | 1,0 |
| Moderado | 1,5 |
| Fácil  | 2,0 |

Fonte: Ramos (2012, p.62)

**3. 1.10 Avaliação competitiva das características de qualidade (Bj) para o QFD**

Nesta etapa realiza-se um comparativo entre o desempenho da empresa com o concorrente em questão (RAMOS, 2012). Conforme a tabela 5:

Tabela 5 - Escala para avaliação competitiva da qualidade da demandada

|  |  |
| --- | --- |
| **Posição** | **Peso** |
| Acima da Concorrência | 0,5 |
| Similar a Concorrência | 1,0 |
| Abaixo da Concorrência | 1,5 |
| Muito Abaixo da concorrência | 2,0 |

Fonte: Ramos (2012, p.62)

**3. 1.11 Importância corrigida das características de qualidade (IQj\*) –**

 **Priorização para o QFD**

A etapa é realizada por meio do índice de importância corrigido, para isso utiliza-se a fórmula proposta por Ribeiro *et al.* (2001), exposta abaixo:



Onde:

IQj\* = Importância corrigidas das características da qualidade

IQj = Importância técnica das características de qualidade

Dj = Avaliação da dificuldade de atuação

Bj = Avaliação da competitividade (Benchmark técnico)

**3.1.12 Correlações entre características de qualidade para o QFD**

Para Sousa (2007), esta etapa tem como objetivo analisar a influência que uma característica de qualidade tem sobre as outras.

Segundo Ribeiro et al. (2001), as correlações podem ser positivas ou negativas, e fortes ou fracas.

**4. Estudo de caso**

**4.1 Caracterização da Empresa**

A empresa estuda está localizada na cidade de São Luís do Maranhão, atuante no mercado desde 2012, oferece serviços financeiros e de apoio administrativo / consultorias para empresas do ramo econômico, objetivando a excelência no atendimento ao cliente, buscando satisfazer suas necessidades e superar suas expectativas.

Apesar de ter enfrentado grandes mudanças corporativas, hoje essa empresa se apresenta na vanguarda em sua área de atuação, possuindo atuação ampla na região Nordeste, porém almejando constante expansão.

Para isso, a governança apostou na inovação de sistemas, metodologias e novos projetos a serem implantados em todas as empresas do grupo, em busca da excelência de negócios e prioritariamente a excelência de atendimento aos clientes.

O departamento/setor de marketing ainda é subutilizado na empresas. Em entrevistas não estruturada com gestores e funcionários da empresa, existiu uma preocupação com setor de marketing, pois o mesmo está intrinsecamente ao negócio da empresa.

A figura 4 mostra os atuais processos desempenhados pelo setor de marketing na empresa prestadora de serviços:

Figura 4 - Organograma Marketing



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Como pode ser percebido, para a empresa em estudo, ocorre exatamente isto, o setor de marketing possui dois processos principais, que não condizem com o real objetivo deste tão importante departamento, que busca estudar o mercado, verificando as melhores opções e tomadas de decisões afim de planejar estratégias para que a empresa possa vender seus produtos/serviços, assim crescendo economicamente.

É importante tratar dos processos desempenhados nesse setor porque o mesmo estar ligado diretamente com o setor comercial, que desempenha fielmente a função de coordenar atividades de vendas de serviços, onde por meio destas se obtêm lucro e recursos financeiros para que a empresa obtenha lucratividade e crescimento econômico.

## 4.2 Coleta de dados

Como mencionado anteriormente, para esta pesquisa foi analisado processos de negócio existentes na empresa que podem agregar ou não valor, partindo da política empresarial e de conceitos tratados anteriormente, os processos de negócio aqui tratados serão do setor de marketing, uma vez que processos de negócio são aqueles que resultam no produto ou serviço ao cliente externo, são estes processos que caracterizam a atuação da empresa no mercado e são suportados pelos demais processos internos.

O setor de marketing foi escolhido também, por ser reconhecido que ele se trata de um complemento do departamento comercial, assim, é importante observar os processos desempenhados pelo mesmo de forma que a empresa possa adquirir um melhor planejamento e uma melhor postura de vendas através da identificação de processos que agregam e não agregam valor a mesma.

Através de um brainstorming e entrevista com os colaboradores responsáveis pela execução dos processos foi possível identificar, de forma franca e aberta todos os aspectos pertinentes ao processo desenvolvidos pelos colaboradores do setor de marketing. Partindo-se do pressuposto que os principais clientes são outras empresas prestadoras de serviços (pois a empresa utilizada para estudo se trata de empresa de consultoria e gestão) de forma que não seria possível a aplicação de questionário pelo elaborador da pesquisa diretamente aos clientes dos serviços.

De acordo com a empresa e com base nos processos mapeados os principais requisitos listados pela clientela para os processos de marketing estão relacionados abaixo:

* Desvio de função e ocupação do setor: o setor de marketing se ocupa em realizar processos que não são pertinentes ao setor, possuindo responsabilidades que nada dizem respeito a sua finalidade;
* Desconhecimento da função e objetivo da empresa: não há divulgação dos serviços de apoio administrativo e financeiro, de forma que a empresa atua somente para empresas do grupo;
* Processos com gargalos: processos apresentam gargalos, o que dificulta o fluxo de informações e consequentemente a entrega dos serviços.
* Design, funcionalidade e desatualização do site: mesmo com presença em redes sociais, não há propaganda da empresa o que impacta a prospecção de clientes.
* Competência nos serviços: em relação a qualidade e eficiência demonstrada na execução do serviço, o cliente deseja que os serviços sejam de boa qualidade garantindo a satisfação do mesmo.
* Transparência no desenvolvimento do serviço contratado: o cliente deseja estar informado sobre os acontecimentos no serviço, de forma íntegra e correta.
* Instalações físicas: o cliente deseja que a empresa proporcione bem-estar ao mesmo, de forma que apresente instalações adequadas e confortáveis.

As características da qualidade discriminam os “comos”, no que diz respeito da empresa apresentar respostas as qualidades demandadas pelos clientes, ou seja, quanto a qualidade e eficiência dos processos desempenhados pela empresa.

Portanto, trata-se da análise realizada pelos coordenadores e diretores da empresa prestadora de serviços das características da qualidade para a empresa. Sendo algumas delas relacionadas abaixo:

* Divisão de função por processos: Aprimorar o organograma e funções empresariais de forma que cada funcionário saiba realizar o processo de forma efetiva e ágil.
* Aprimorar propagandas e anúncios: buscar inovação na página virtual da empresa assim como aumentar a propagação da imagem da organização pelas redes sociais a fim de obter maior visibilidade.
* Agilidade na execução dos serviços: a empresa busca proporcionar melhor fluxo de informações e divisão de atividades ao longo dos processos, para que eles sejam entregues de forma rápida e confiável aos clientes.
* Aumento na qualidade do atendimento: o cliente merece ser bem tratado, o que gera empatia pela empresa.
* Atualização periódica e divulgação do portfólio de serviços: por meio de portfólio que apresente os serviços prestados ao cliente além de mostrar serviços já realizados mostrando a credibilidade da empresa.
* Serviços confiáveis: a empresa busca garantir o retorno do investimento feito pelo cliente.
* Maior investimento em programas de treinamento aos funcionários: treinamentos contínuos buscando aperfeiçoar as ações realizadas pelos colaboradores.
* Implementar políticas de confiança na relação empresa cliente: a ética é fundamental para a venda de serviços, assim como o constante contato com o cliente para identificação de ações corretivas para o desenvolvimento empresarial.
* Maior investimento nas instalações físicas: atualização da aparência e layout do meio físico da empresa e de seus materiais gráficos.

## 4.3 Aplicação do QFD

Imediatamente após coleta de dados, análises dos processos, observados anteriormente a matriz QFD foi aplicada ao setor de *marketing.*

Aplicação do QFD ocorreu conforme as doze etapas apresentadas na seção 3 que corresponde a metodologia desse trabalho.

O resultado do cruzamento dos requisitos dos clientes (qualidade demandada) com as características da qualidade chama-se matriz de relações, ver quadro 1.

Quadro 1 - Matriz de relações QFD



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

## 4.4 Análise da matriz QFD

Diante das observações da matriz de relação, quadro 1, que os índices mais relevantes de importância da qualidade demandada (IDi) foram: Ocupação do setor com processos condizentes e processos sem gargalos, ambos apresentaram IDi = 7,0.

Quanto a importância corrigida da qualidade demandada (IDi\*), os itens de maior relevância foram: ocupação do setor com processos condizentes, com IDi\*=12,04 e design e funcionalidade do site atrativo e de fácil funcionamento, com IDi\*= 10,32.

Em relação aos itens de maior importância relativa as características da qualidade (IQj) temos os seguintes: aprimorar propagandas e anúncios (IQj = 6); agilidade na execução dos serviços (IQj = 6); maior investimento em programas de treinamento aos funcionários (IQj = 6).

No caso da priorização das características da qualidade (IQj\*) de maior relevância segundo a matriz de relações foram: aprimorar propagandas e anúncios, agilidade na execução dos serviços, maior investimento em programas de treinamento aos funcionários, ambos com IQj\* = 7,32.

## 4.5 Propostas de melhorias

Observando a matriz QFD, quadro 1, os requisitos de qualidade de maior importância para o cliente foram: ocupação do setor com processos condizentes, seguido por design e funcionalidade do site atrativo e de fácil funcionamento; para que a empresa atinja estes requisitos deve investir em algumas características da qualidade são elas:

* Divisão de função por processos;
* Aprimorar propagandas e anúncios;
* Atualização periódica e divulgação do portfólio de serviços;
* Maior investimento em programas de treinamento aos funcionários.

Para cada uma dessas características podemos propor uma solução, de forma que a empresa alcance uma gestão de qualidade; quando falamos de divisão de função por processos, podemos salientar diversas vantagens que diferenciam uma organização que utiliza tal estrutura, são elas: valorizar a cooperação e a responsabilidade individual, os empregados e os recursos são agrupados para produzir um trabalho completo, a informação é estabelecida sem o filtro da hierarquia, estabelecem padrões para a avaliação do desempenho da equipe e dos seus membros e emprega objetivos externos.

Empregando o conceito de processos na estruturação das empresas também deve-se levar em consideração o desenvolvimento da função do “responsável pelo processo”, cujas atribuições essenciais são: garantir o andamento adequado ao fluxo do processo, facilitar o relacionamento dos recursos aplicados ao processo, a avaliação do funcionamento da empresa quanto a perspectiva do processo e o aperfeiçoamento do funcionamento do processo.

Nesse caso, o indicado para a empresa em estudo, é revisar sua política de processos, de forma que as funções do setor de marketing alcancem seu real objetivo, que é estudar o mercado e clientes, determinando formas de atingi-los, assim como representar a empresa com uma voz consistente, por isso, o marketing não deve se limitar a atividades voltadas a venda.

Para empresa se destacar no mercado, se torna primordial aprimorar suas propagandas e anúncios, que atualmente são esporádicas e internas, o que dificulta que a empresa seja conhecida pelo cliente, impactando assim no desenvolvimento desta no mercado, dessa forma, é importante que o setor de marketing atue fortemente nisso, de forma que essa necessidade se torne um processo contínuo e crescente dentro da empresa.

Quando falamos de atualização e divulgação periódica do portfólio, nos referimos a proporcionar ao cliente conhecer e avaliar os serviços oferecidos pela empresa. Para Fernandes (2010) a utilização da ferramenta gerencial SAEs (sistemas de apoio executivo), que reúne os dados de toda a organização, permitindo aos gestores selecionar e ajustar os dados para os fins necessários de forma que facilite a atualização do portfólio de serviços.

A contratação por parte da empresa de um mentor especialista em marketing empresarial, que apresente novas formas de divulgar o portfólio de serviços, proporcionaria maior qualidade nos projetos atualmente realizados pela organização no que tange a divulgação da mesma.

Por fim, seria muito importante que a empresa investisse em programas de treinamentos aos funcionários, cursos que venham agregar aos colaboradores conhecimentos especializados nas atividades desenvolvidas no cotidiano da organização, assim como palestras eu desenvolve-se uma cultura por processos a todos os gestores e funcionários da organização.

## 5. Conclusão

Para a realização do trabalho analisou-se os processos realizados pelo setor de marketing através da ferramenta da gestão de processos, por meio do uso dos fluxogramas, que permitiram identificar necessidades imediatas para o setor, o estudo contou com a participação dos gestores e dos funcionários responsáveis pelos processos com entrevistas pré-definidas.

A aplicação da matriz QFD (desdobramento da função qualidade), nos permitiu identificar os requisitos dos clientes, avaliando sob essa ferramenta e na ótica da gestão da qualidade total o sistema de prestação de serviço no setor de marketing, com essa finalidade determinou-se as necessidades de melhorias.

Uma vez que a discussão do trabalho gira em torno da identificação de processos que agregam e não agregam valor a organização afim de aumentar a eficiência operacional da empresa, a matriz QFD identificou requisitos considerados prioritários pela clientela, em seguida foram realizadas sugestões de melhorias a organização a cada ponto estratégico da organização.

Para pesquisas futuras relacionadas a implantação de melhorias de processos organizacionais na empresa, sugere-se a ampliação de campanhas publicitárias que permitam o conhecimento e avanço da organização, no que tange a prospecção de clientes e fornecedores.

**REFERÊNCIAS**

Armellini, F., Pelicioni, RA, Kaminski, PC, & Bassetto, S. (2017). **Incluindo a voz do cliente no processo criativo: um estudo de caso sobre a integração da Implementação de Funções de Qualidade (QFD) ao Projeto de Proposição de Valor (VPD) no setor de serviços**. O *Journal of Modern Project Management* . Disponível em: <. <http://www.journalmodernpm.com/index.php/jmpm/article/view/291>>. Acesso em: 29/12/2017.

CARPINETTI, Luiz César Ribeiro. **Gestão da Qualidade**: conceitos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

CHENG, L. C.; MELO FILHO, L. D. R. **QFD**: planejamento da qualidade. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 2007.

.

FERNANDES, Emerson. **Sistemas de Apoio ao Executivo (SAE).** Disponível em: < http://sdfernandes2005.blogspot.com.br/2010/12/sistemas-de-apoio-ao-executivo-sae.html> Acesso em 02/10/2017.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. Revista Produção online. Edição 1. São Paulo: RAE, jan/mar 2000. Disponível em: <www.scielo.org>. Acesso em: 28/04/2017.

MOREIRA, Juan Pablo Silva *et al*. **Implantação do método QFD para análise da satisfação percebida pelo cliente**: Um estudo de caso em uma indústria do setor metalomecânico. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 36.2016, João Pessoa (PB). Anais... João Pessoa (PB) ENEGEP, 2016.

*OHFUJI, Tadashi; ONO, Michiteru; AKAO, Yoji.* **Manual de Aplicação de Desdobramento da Função da Qualidade.** Belo Horizonte: Escola de Engenharia da UFMG, 1997.

OLIVEIRA, Otávio J et al. **Gestão da qualidade**: tópicos avançados. São Paulo: Cengage Learning, 2004.

Pillon, C. B., Silva, R. P. D., & Almeida, C. S. D. (2017). **Aplicação do Desdobramento da Função Qualidade (QFD) na definição e priorização de requisitos de projeto para o desenvolvimento de jogos digitais para os idosos.** Design & tecnologia [recurso eletrônico]. Porto Alegre, RS. n. 13 (2017), p. 1-17. Disponível em: < <http://hdl.handle.net/10183/169925>> .Acesso em: 03/01/2018.

RAMOS, G. R. **Melhoria dos Serviços Financeiros utilizando o método QFD**. Disponível em: <http://www.bdtd.unitau.br/tedesimplificado/tde\_busca/arquivo.php?codArquivo=35>. Acesso em: 28/04/2017.

RIBEIRO, J.L.D; ECHEVEST, M.E.; DANIELEVICZ, A.M. **A utilização do QFD na otimização de produtos, processos e serviços.** Série Monográfica Qualidade. Porto Alegre: FEENG/PPGEP/EE/UFRGS, 2001.

ROZENFELD, Henrique *et al*. **Gestão de desenvolvimento de produtos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SOUSA, J.M. **Aplicação do QFD em um laboratório de Metrologia e Ensaios Mecânicos de Ensino Técnico**. Dissertação de Mestrado em Engenharia Mecânica. Taubaté/SP: UNITAU, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.