

Critério 3: Clientes

3.1 Imagem e Conhecimento de Mercado

a) Definição, Execução e Controle das Práticas de Gestão

1) A definição dos segmentos de mercado e dos clientes alvo é feita por meio da Prática de Conhecimento do Mercado, cujo padrão, descrito a seguir, é de responsabilidade do Serviço Comercial e de Comunicação, SECOM.

O IEN segmenta o mercado e agrupa os seus clientes em função dos macroprocessos do Instituto, dos tipos de produtos e serviços oferecidos e levando em consideração as peculiaridades do setor nuclear. Esta segmentação está apresentada no mapa do negócio do IEN, visto na Tabela 2 do Perfil.

Os produtos e serviços oferecidos pelo Instituto possuem alto valor tecnológico agregado, voltados para atender diversas necessidades do setor nuclear, nos seus segmentos da indústria, da saúde e do governo. De forma geral, o setor nuclear do país está constituído em seus vários segmentos pelas grandes empresas apresentadas na Tabela 3.1, cada uma atuando em um determinado segmento do setor, integrando o conjunto dos *stakeholders* do IEN. O IEN atua também no mercado correlato, principalmente no segmento petroquímico, por intermédio da Petrobrás/CENPES.

EMPRESA	SEGMENTO
Comissão Nacional de Energia Nuclear- CNEN	Segurança, radioproteção e desenvolvimento tecnológico
Eletrobrás Termonuclear S.A.- ELETRONUCLEAR	Geração de energia nucleoeleétrica
Indústrias Nucleares do Brasil S.A.- INB	Ciclo do combustível nuclear
Nuclebrás Equipamentos Pesados S.A.- NUCLEP	Fabricação de equipamentos pesados
Institutos Militares	Desenvolvimento tecnológico e formação de pessoal
Sociedade Brasileira de Biologia e Medicina Nuclear- SBBMN	Saúde
Universidades	Ensino
Agência Internacional de Energia Atômica- AIEA	Cooperação Técnica e Salvaguardas
Agência Brasileiro-Argentina de Contabilidade e Controle de Materiais Nucleares - ABACC	Salvaguardas

Tabela 3.1. Grandes empresas do setor nuclear que atuam no país.

2) As necessidades dos clientes atuais, potenciais e de ex-clientes são identificadas pela Prática de Levantamento das Necessidades dos Clientes, descrita a seguir e realizadas basicamente por meio de:

- Participação de pesquisadores e tecnólogos em congressos e eventos, nacionais e internacionais, dos diversos setores relacionados às suas atividades,
- Contatos e visitas técnicas efetuadas pelos pesquisadores e tecnólogos do IEN aos clientes atuais e potenciais, muitas vezes em virtude do desenvolvimento de trabalhos em parceria;
- Participação da alta direção em seminários e congressos, fóruns nacionais e internacionais do setor nuclear, reuniões setoriais com os *stakeholders* do IEN e em reuniões de integração com os clientes.

A busca de novas oportunidades de negócio é feita pela prática descrita no fluxograma da Figura 3.1. Após a participação em cada congresso ou evento, o pesquisador ou tecnólogo preenche o “Formulário de Resultados da Participação em Eventos Externos”, ilustrado na Figura 3.2, onde relata o que foi detectado como oportunidade para o IEN, levando em consideração os aspectos mercadológicos, possíveis parcerias e cooperações técnicas, novos clientes, possíveis inovações tecnológicas, produtos e/ou serviços que o IEN tenha competência para desenvolver, novas práticas de gestão, *benchmarking*, ações comunitárias e outros, e encaminha este formulário ao SERHU, que registra o seu recebimento e o encaminha ao Grupo de Desenvolvimento do Capital Intelectual (GDCI) para uma análise preliminar e consolidação das informações para serem discutidas em *workshops* semestrais realizados com a alta direção, pesquisadores e tecnólogos do IEN com o objetivo de se identificar novas oportunidades de negócios.

As participações mencionadas, possibilitam a identificação das necessidades e tendências do mercado atual e potencial, bem como a identificação dos clientes que necessitam de um desenvolvimento estratégico ou de inovações tecnológicas específicas.

O Projeto INOVA 3, que consiste da criação de um escritório de negócios entre o IEN, o INT e o CETEM, todos pertencentes ao MCT, constitui um exemplo de resultado de contatos diretos entre servidores do IEN e daqueles institutos. Este projeto foi aprovado pelos fundos setoriais e encontra-se em desenvolvimento.

Como consequência da identificação das necessidades dos clientes, o corpo técnico do Instituto desenvolve trabalhos de pesquisa para a obtenção e/ou melhoria de produtos e serviços que beneficiem a sociedade, bem como, em caso de desenvolvimentos tecnológicos para atender nichos específicos de mercado, mantém contato por meio de reuniões e visitas técnicas aos clientes, para detalhar as necessidades detectadas e conceber as

características e especificações dos produtos/serviços a serem desenvolvidos, conforme a Prática de Projetos de Inovação Tecnológica, apresentada no Critério 7, item 7.1 deste relatório.

A Tabela 3.2 apresenta exemplos de ações efetuadas pelo IEN no sentido de atender necessidades dos clientes atuais, potenciais e de ex-clientes.



Figura 3.1. Padrão de identificação de novos negócios.

1. Nome do Servidor		2. Cargo	
3. Formação/Nível		4. Lotação/Ramal	
5. Tipo de Evento	6. Nome do Evento		
7. Instituição / Local de realização			
8. Data de Início		9. Data de Término	
10. Resultados evidenciados pela participação no evento			
(Relatar o que você detectou como oportunidades para o IEN no evento em questão – Considerar, além de outros que achar necessário, aspectos mercadológicos, possíveis parcerias e cooperações técnicas, novos clientes, possíveis inovações tecnológicas, produtos e/ou serviços que o IEN tenha competências para desenvolver, novas práticas de gestão, benchmarkings, ações comunitárias, etc.).			
Assinatura:			Data:

Figura 3.2. Formulário de Resultados da Participação em Eventos Externos.

Necessidade Levantada	Parte interessada	Ação efetuada
Radiofármaco para diagnóstico de neuroblastomas e doenças cardíacas com menor dose para o paciente e melhor qualidade de imagem.	Clínicas, Hospitais e Laboratórios de medicina nuclear	Pesquisa, desenvolvimento e lançamento do radiofármaco meta-iodobenzilguanidina (MIBG) marcado com I-123 ultrapuro
Radiofármaco para viabilizar a implantação no Rio de Janeiro e cidades próximas da técnica de diagnóstico de tomografia por emissão de pósitrons.	Clínicas, Hospitais e Laboratórios de medicina nuclear	Projeto de P&D referente a implantação da produção do Radiofármaco Fluorodeoxiglicose (FDG) marcado com flúor-18. Aquisição e instalação do acelerador de partículas tipo ciclotron RDS-111 para esta produção.
Instrumento para monitorar áreas que apresentem emissão de radiações ionizantes, com custo inferior ao importado e com garantia de assistência técnica.	Todo o setor nuclear do país	Desenvolvimento e lançamento do Sistema de Monitoração de Área Digital 7027
Monitoração do nível de radiação dos rejeitos radioativos sólidos liberados para coleta pública, com custo inferior ao importado e com garantia de assistência técnica.	Clínicas e Hospitais de medicina nuclear	Desenvolvimento e lançamento do Monitor de Rejeitos Hospitalares MRH 7029
Aumento na confiabilidade, segurança e eficiência de sistemas de controle de instalações industriais, especialmente de usinas nucleares, contribuindo para o desenvolvimento de modernos sistemas de suporte ao operador e de salas de controle avançadas.	Indústria nuclear	Projeto do Laboratório de Interfaces Homem/Sistema (LABIHS)

Tabela 3.2. Exemplos de ações efetuadas para satisfação das necessidades dos clientes atuais e potenciais.

3) A difusão e comunicação da imagem e da marca do IEN, bem como das suas atividades, produtos e serviços, são efetuadas pela Prática de Divulgação, cujo padrão, apresentado a seguir, é de responsabilidade do Serviço Comercial e de Comunicação – SECOM, que centraliza toda a comunicação do Instituto com seus clientes no que se refere aos aspectos comerciais e é responsável pela realização de todas as ações referentes à

comunicação e divulgação institucional, nos níveis interno, da CNEN, do MCT e de todas as partes interessadas, pelos seguintes mecanismos:

- *Home page* na internet, no endereço <http://www.ien.gov.br>;
- Divulgação da *home page* nos sites das empresas as quais o IEN é associado e nos sites de busca na internet (Ex. Tecpar, cadê, altavista, prossiga, etc.)
- Publicações nacionais e internacionais, efetuadas pelos pesquisadores e tecnologistas;
- Envio de folhetos e *folders* via mala direta à clientes atuais e potenciais;
- Distribuição de *shape CD-ROM* de apresentação do IEN e de catálogo de produtos, serviços e atividades;
- Envio de *releases* de divulgação para a grande imprensa (principalmente jornais e revistas) de notícias sobre o IEN de interesse geral;
- Emissão e distribuição bimestral do "Jornal do IEN" para o público interno, clientes, empresas associadas, setor nuclear, universidades, bibliotecas e imprensa em geral;
- Reuniões da Alta Direção com os *stakeholders* do IEN e em eventos que congregam os vários segmentos do setor nuclear;
- Participações do SECOM, em feiras, congressos, *workshops* e eventos em geral, com mostra de produtos, folhetos, publicações, painéis e vídeos institucionais;
- Participações de pesquisadores e tecnologistas do IEN em congressos, seminários e eventos técnico-científicos nacionais e internacionais;
- Artigos publicados pela mídia especializada;
- Visitas às instalações do IEN de autoridades do setor nuclear nacional e internacional;
- Visitas quinzenais às instalações do IEN de alunos de escolas da rede pública estadual e visita de alunos universitários;
- Contato direto dos clientes atuais e potenciais com o SECOM;
- Contatos técnicos diretos feitos entre os clientes atuais e potenciais às áreas técnicas do instituto.
- Organização de eventos abertos à mídia em suas instalações.

A clareza e adequação das mensagens divulgadas são asseguradas, uma vez que todo o conteúdo técnico do material utilizado nas diversas formas de comunicação e divulgação do Instituto, já descritas, é elaborado por um jornalista do SECOM a partir das informações encaminhadas pelos profissionais qualificados, e revisado por eles para garantia da fidelidade das informações, sendo em seguida submetido à Alta Direção para aprovação de sua divulgação nos meios pertinentes. O fluxograma da Figura 3.3 apresenta as etapas deste padrão e ilustra os diversos meios de comunicação utilizados pelo IEN.

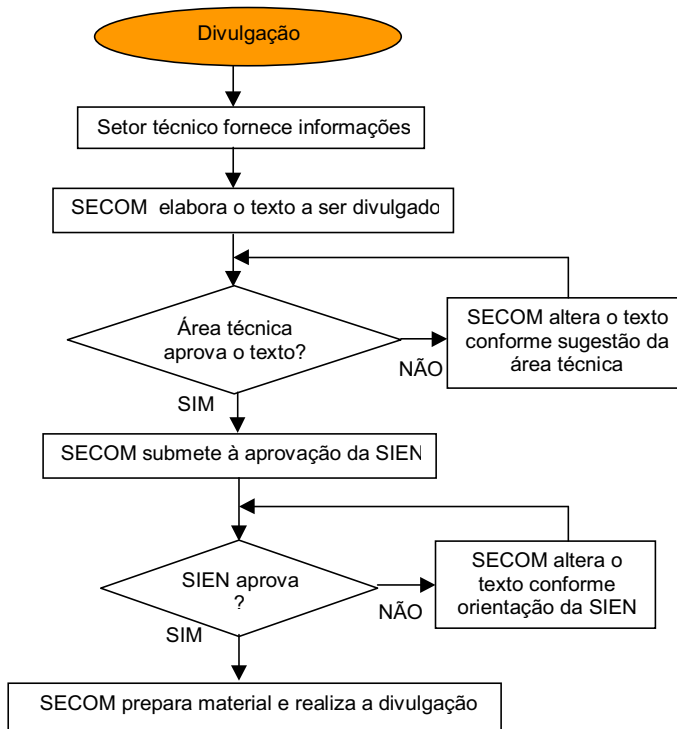


Figura 3.3. Padrão de divulgação e meios de comunicação do IEN.

O SECOM procura utilizar uma linguagem de fácil compreensão nos documentos de divulgação, em especial a do Boletim IEN, que é o veículo de divulgação interna.

4) Uma das formas de identificação e avaliação do nível de conhecimento dos clientes a respeito das marcas e produtos do Instituto é feita por meio do número de visitantes ao *site* do IEN, efetuado pelo Serviço de Informática – SEINF através do *Webalyser*, programa que tem como objetivo analisar os registros de acesso ao site do IEN. A SEINF executa mensalmente o programa *Webalyser* que extrai e organiza as informações do acesso.

A disseminação e a continuidade das práticas de Imagem e Conhecimento de Mercado estão evidenciadas na Tabela 3.3.

Prática de Gestão	Disseminação para	Continuidade
Conhecimento do Mercado	Todos os setores	Desde 2000
Levantamento das Necessidades dos Clientes e identificação de novos negócios	Todos os setores	Desde 2002
Divulgação	Todos os setores	Desde 2000
Medição do conhecimento da marca IEN pelos clientes	SEINF, SECOM, AD	Desde 2001

Tabela 3.3. Disseminação e continuidade das práticas de Imagem e Conhecimento de Mercado.

As informações referentes ao controle das práticas do item Imagem e Conhecimento de Mercado estão apresentadas na Tabela 3.4. As ações decorrentes do controle são implementadas pelo SECOM.

Prática	Responsável pelo controle	Indicador/Informação de controle	Padrão	Frequência de controle	Resultado do controle	
					1º sem.	2º sem.
Conhecimento do Mercado	ASSE/Edison	Contatos com instituições dos setores nuclear e correlatos	Clientes alvo identificados para todas as competências do IEN	Semestral	OK	OK
Levantamento das Necessidades dos Clientes e identificação de novos negócios	SERHU/Rosa	No. de formulários de resultados de participação em eventos recebidos/No. de formulários de solicitação para participações em eventos deferidos	100%	Semestral	-	62%
Divulgação	SECOM/Antônio	Material a ser divulgado	100% aprovado pela SIEN	Semestral	100%	100%
Medição do conhecimento da marca IEN pelos clientes	SECOM/Antônio	Medição do No. de acessos ao <i>site</i> do IEN	Medições realizadas mensalmente	Semestral	6/6	6/6

Tabela 3.4. Controle das práticas de Imagem e Conhecimento de Mercado.

Como resultado do controle, foram estabelecidas as seguintes ações de correção das práticas apresentadas na Tabela 3.5.

Prática	Ação de Correção	Responsabilidade
Levantamento das Necessidades dos Clientes e identificação de novos negócios	Solicitar à chefia do servidor o preenchimento do formulário Acordar entre SEFIN e SESUP para que todas as SDs de participação em eventos externos sejam averbadas pelo SERHU	SERHU DIAL

Tabela 3.5. Ações de correção das práticas de Imagem e Conhecimento de Mercado.

b) Aprendizado

As informações referentes à avaliação da efetividade dos padrões de trabalho do item Imagem e Conhecimento de Mercado estão apresentadas na Tabela 3.6. As melhorias decorrentes dessa avaliação são implementadas pelo SECOM a partir das definições da Alta Direção.

Avaliação da efetividade dos padrões de Imagem e Conhecimento de Mercado			
Responsável	Indicador/Informação	Frequência	Quando
AGQ + AD	% de recursos aplicados em divulgação No. de novos negócios identificados Qualidade da divulgação institucional (boletins, mala direta, jornal, etc.) RAF da ABIPTI	1 vez/ano	Análise crítica Análise crítica Elaboração do RG Elaboração do PMG
Ano	Exemplos de melhorias na Imagem e Conhecimento de Mercado		
2000	Criação do setor comercial e de comunicação do IEN (SECOM) Sistematização e disseminação das práticas de conhecimento de mercado e divulgação		
2001	Prática de medição do nível de conhecimento da marca IEN pelos clientes		
2002	Estabelecimento de padrões e controles Criação do GDCl Mala direta para o Jornal do IEN Modificação da Prática de levantamento das necessidades dos clientes e identificação de novos negócios (realização de workshops pelo GDCl, ao invés de emitir relatórios)		

Tabela 3.6. Aprendizado dos padrões de Imagem e Conhecimento do Mercado.

3.2 Relacionamento com clientes

a) Definição, Execução e Controle das Práticas de Gestão

1) Os canais de relacionamento com os clientes são selecionados em função do perfil do IEN de instituição de P&D tecnológico do setor nuclear, e dos segmentos de mercado atendidos por seus produtos e serviços. O IEN disponibiliza canais de acesso direto por intermédio de contatos pessoais nas reuniões com os *stakeholders* e eventos técnico-científicos, nas visitas técnicas aos clientes atuais e potenciais, nas reuniões de integração com os clientes, e canais de acesso remoto por meio de telefone, *e-mail*, fax e espaço específico no *site* do IEN na *internet*. Esses canais permitem aos clientes solicitar produtos, serviços e assistências, oferecer sugestões e registrar reclamações. Em 2002 foi substituída a central telefônica do IEN, que passou a ser de tecnologia digital, com serviço de atendimento direto ao ramal, o que proporcionou uma melhoria neste canal de comunicação.

O atendimento aos clientes, efetuado pela Prática de Atendimento a Consultas, cujo padrão está apresentado na Figura 3.4, é de responsabilidade do SECOM e é executado sempre que ocorre uma consulta. A centralização do contato comercial no SECOM proporciona um padrão uniforme de atendimento aos clientes. Sempre que necessário, as consultas dos clientes são encaminhadas pelo SECOM ao setor técnico pertinente. Esse padrão é complementado pela parte referente aos setores técnicos, apresentada no item 7.1 deste relatório.

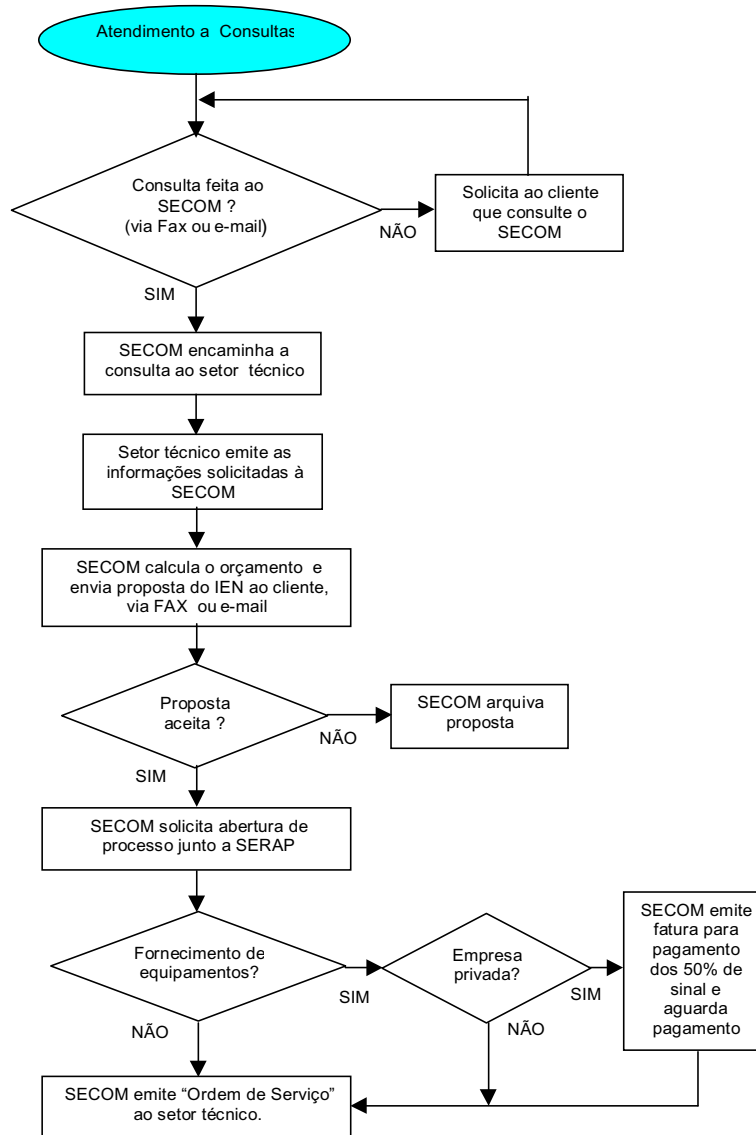


Figura 3.4. Padrão de atendimento a consultas de clientes.

2) O tratamento das reclamações ou sugestões é efetuado por meio da Prática de Atendimento a Reclamações, cujo padrão, apresentado na Figura 3.5, é de responsabilidade do SECOM. Esse padrão é executado sempre que ocorre uma reclamação ou sugestão de cliente, formalizada por FAX, carta, ou *e-mail*, ou feita de maneira informal, por telefone. A postura institucional é de procurar atender, o quanto antes, as reclamações apresentadas. Como forma de disseminação, o resultado das análises das informações (sugestões e reclamações) e as ações/soluções implementadas por cada setor envolvido são repassadas por sua divisão às demais divisões do instituto, por meio das reuniões semanais com a alta direção do IEN. As sugestões referentes

a especificação de produto ou inovação tecnológica são consideradas pelo setor técnico pertinente, que avalia a possibilidade de atendê-las. Exemplos desta prática estão refletidos na Tabela 3.2.

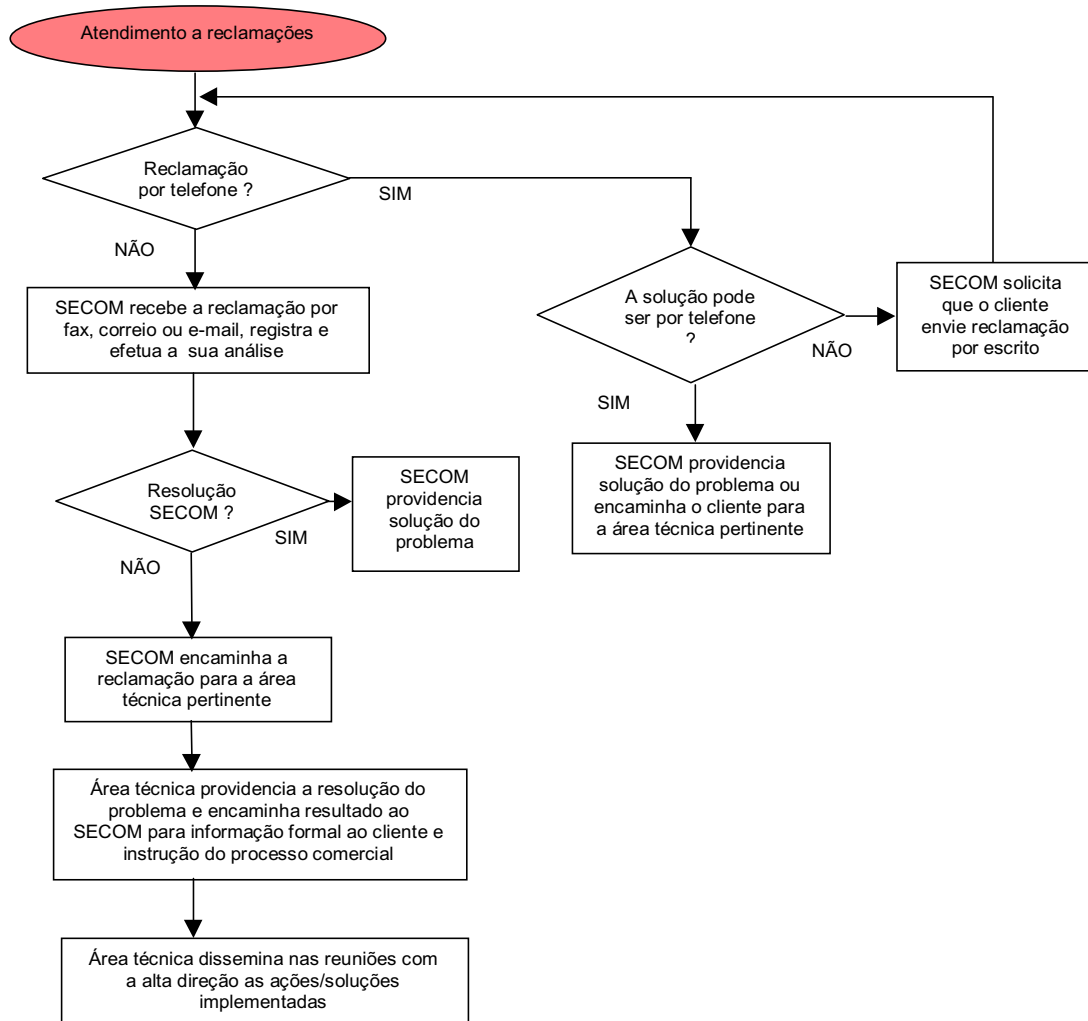


Figura 3.5. Padrão de tratamento de reclamações dos clientes.

3) As transações recentes realizadas junto aos clientes são acompanhadas pelo SECOM através da emissão quinzenal de um relatório de diligenciamento comercial, onde são analisados e atualizados todos os dados referentes aos pedidos dos clientes. Este acompanhamento tem o objetivo de evitar problemas iniciais de relacionamento, ou seja, quando são detectadas possíveis divergências ou problemas que poderão ocorrer no andamento do processo comercial, são tomadas ações imediatas para a solução da questão.

4) Como exemplo de melhoria resultante do aprendizado, o IEN, com o objetivo de avaliar a satisfação dos clientes de uma forma mais eficaz, estabeleceu uma nova prática de pesquisa de satisfação do cliente, efetuada por telefone, visto ter sido considerada mais eficiente, com base em *benchmarking* efetuado junto a instituições associadas a ABIPTI, cujo padrão de trabalho está relacionado na Tabela 3.7.

Pela especificidade dos produtos e serviços fornecidos pelo Instituto, não há concorrência no mercado nacional. Contudo a busca constante pela obtenção da satisfação dos clientes levou o IEN às seguintes melhorias em seus produtos:

- Acompanhamento de um técnico especializado que providencia a instalação e teste de funcionamento no caso de fornecimento de equipamentos mais sofisticados. Na ocasião o cliente emite um relatório de satisfação;
- Garantia de um ano para todos os equipamentos fornecidos a partir do final de 1999;
- Priorização no atendimento às reclamações dos clientes;
- Otimização da logística de entrega dos radiofármacos;
- Fornecimento de maleta tipo case, que favorece a guarda e a utilização no campo, para o conjunto de equipamentos Monitor de Radiação MIR 7026 e Sonda Panqueca SPQ 7026;
- Criação no SECOM do Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC).

Prática: Pesquisa sobre a Satisfação de Clientes		
Padrão de trabalho:		
Objetivo: Identificação do nível de satisfação dos clientes de produtos e serviços do IEN.		
Perfil qualitativo dos clientes:		
<ul style="list-style-type: none"> • Os clientes avaliados têm, em sua maioria, conhecimento técnico do serviço ou produto adquirido; • Podem ser clientes freqüentes ou esporádicos ; • São passíveis de vendas cruzadas, uma vez que os equipamentos adquiridos sofrerão, a princípio, manutenção pelo IEN e/ou podem ser complementados com acessórios e os clientes de radiofármacos também são clientes em potencial de equipamentos de medicina nuclear e de radioproteção. 		
Metodologia: Pesquisa por telefone com preenchimento de questionário com questões abertas e fechadas sistematizada da seguinte forma:		
<ul style="list-style-type: none"> • Os clientes serão contatados por telefone e serão informados do objetivo da ligação e esclarecidos sobre o significado de cada pergunta. Para a definição da periodicidade da pesquisa, os clientes foram divididos em 02 Grupos (grupo 01 – clientes freqüentes e Grupo 02 clientes esporádicos) • O questionário comportará 02 perguntas fechadas, que representem numa escala de 1 a 4 o nível de satisfação do cliente, e 01 pergunta aberta que possibilite ao cliente detalhar os aspectos mais importantes e/ou complementares da sua resposta. As questões referem-se ao nível de satisfação dos seguintes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Atendimento durante o processo de compra; ▪ Nível de satisfação com o produto adquirido x expectativas ▪ Necessidades complementares (questão aberta) 		
Periodicidade da Pesquisa		
	Periodicidade	Clientes
Grupo 01	Semestral – Em junho e Dezembro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes de Radiofármacos ▪ Clientes de Serviços de Radioproteção
Grupo 02	Após 30 dias da compra ou da execução do serviço.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes de equipamentos ▪ Clientes de Manutenção de Equipamentos ▪ Clientes de projetos e de serviços customizados ▪ Clientes de análise química e ensaios de materiais

Tabela 3.7. Padrão de pesquisa de satisfação de clientes.

5) Os resultados da pesquisa de satisfação dos clientes são encaminhados para as áreas envolvidas e para a AD do IEN, para análise e formulação de estratégias de melhoria na satisfação dos clientes. No caso do Grupo 01, os dados tabulados são entregues nos meses de julho e janeiro e no caso do grupo 02 os dados são entregues mensalmente. No caso de notas inferiores a 3, o SECOM imediatamente reporta a informação à área envolvida para que seja efetuada uma análise do motivo da insatisfação demonstrada pelo cliente.

A disseminação e a continuidade das práticas de Relacionamento com Clientes são mostradas na Tabela 3.8.

Prática de Gestão	Disseminação para	Continuidade
Canais de relacionamento com os clientes	Todos os setores	Desde 2000
Atendimento a Reclamações	Todos os setores	Desde 2000
Acompanhamento das transações	SECOM	Desde 2001
Atendimento a consultas	Todos os setores	Desde 2000
Satisfação dos clientes	SECOM	Desde 2002

Tabela 3.8. Disseminação e continuidade das práticas de Relacionamento com Clientes.

As informações referentes ao controle das práticas do item Relacionamento com Clientes estão apresentadas na Tabela 3.9. As ações decorrentes do controle são implementadas pelo SECOM.

Prática	Responsável pelo controle	Indicador/Informação de controle	Padrão	Freqüência de controle	Resultado do controle	
					1º sem.	2º sem.
Canais de relacionamento com os clientes	SECOM/Andreia	Informações dos clientes	Acessos diários aos canais remotos (e-mail, tel, FAX,etc.)	Semestral	OK	OK
Atendimento a Reclamações	SECOM/Andreia	Tratamento das reclamações	100% das reclamações tratadas	Semestral	100%	100%
Acompanhamento das transações	SECOM/Andreia	Relatório de acompanhamento	100% dos processos acompanhados	Semestral	100%	100%
Atendimento a consultas	SECOM/Andreia	Ordem de Serviço	100% dos serviços solicitados via "OS"	Semestral	100%	100%
Satisfação dos clientes	SECOM/Andreia	Realização das pesquisas	Pesquisas realizadas com a periodicidade prevista	Semestral	OK	OK

Tabela 3.9. Controle das práticas de Relacionamento com Clientes.

b) Aprendizado

As informações referentes à avaliação da efetividade dos padrões de trabalho do item Relacionamento com Clientes estão apresentadas na Tabela 3.10. As melhorias decorrentes dessa avaliação são implementadas pelo SECOM a partir das definições da Alta Direção.

Avaliação da efetividade dos padrões de Relacionamento com Clientes			
Responsável	Indicador/Informação	Frequência	Quando
AGQ + AD	% de reclamações recebidas Pesquisa de satisfação dos clientes RAF da ABIPTI	1 vez/ano	Análise crítica Análise crítica Elaboração do PMG Elaboração do RG
Ano	Exemplos de melhorias no Relacionamento com Clientes		
2000	Criação do setor comercial e de comunicação do IEN (SECOM) Sistematização e disseminação das práticas de atendimento a consultas e reclamações		
2001	Disseminação interna de formas de atendimento aos clientes Criação do SAC		
2002	Estabelecimento de padrões e controles Nova prática de pesquisa de satisfação dos clientes		

Tabela 3.10. Aprendizado dos padrões de Relacionamento com Clientes.