

UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DA QUALIDADE TOTAL PARA MELHORIA DE PROCESSO DE ATENDIMENTO NUM VAREJISTA DE TINTAS

GOMES, Francine Centenaro ^{1*}; BOHN, Franciele Raquel ²; FERNANDEZ, Josier Rodrigo³ ; CERVI, João⁴

¹ UPF, Mestrado em Projeto e Processos de Fabricação, Universidade Passo Fundo, Campus Passo Fundo, BR 285, Passo Fundo, RS, Brasil.

² FEMA, Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis, Faculdades Integradas Machado de Assis, Santa Rosa, Brasil.

³ FEMA, Curso de Bacharelado em Administração, Faculdades Integradas Machado de Assis, Santa Rosa, Brasil.

⁴ FEMA, Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis, Faculdades Integradas Machado de Assis, Santa Rosa, Brasil.

*Francine Centenaro Gomes: gomesfrancinec@fahor.com.br.

RESUMO

Este estudo tem como foco a utilização das ferramentas da qualidade total para melhoria dos processos de atendimento ao cliente em uma empresa de comércio de tintas localizada na cidade de Santo Cristo, RS. O referencial teórico deste estudo teve como base a pesquisa bibliográfica, que se refere aos temas gestão da qualidade, gestão por processos, ferramentas da qualidade, métodos de análises de problemas, melhoria contínua e por fim o planejamento. A pesquisa se caracteriza como teórico-empírica, pois objetivou-se gerar conhecimento e aprofundou-se em técnicas e abordagens teóricas. Também utilizou-se de análises e avaliações relacionadas às ferramentas da qualidade e os métodos de análises. A geração de dados deu-se por meio de um questionário semiestruturado para os gestores da organização e demais colaboradores, também foram realizadas reuniões para definir melhores procedimentos a serem seguidos. Na análise e interpretação de dados foi utilizado o método hipotético-dedutivo, partindo-se do problema abordado e para os métodos de procedimentos,

utilizou-se o método histórico, pois foi um estudo da empresa. A pesquisa identificou sugestões para a melhoria do processo de atendimento ao cliente com a utilização do método brainstorming e das ferramentas PDCA e 5W2H, que foram planejadas para possibilitar mais crescimento à organização e atendimento ao cliente considerável.

Palavras-chave: ferramentas da qualidade, atendimento ao cliente, melhoria contínua.

USE OF TOTAL QUALITY TOOLS FOR IMPROVEMENT OF SERVICE PROCESS IN AN INK RETAILER

ABSTRACT

This study has as a subject the improvement of the processes carried out in a company located in the city of Santo Cristo, RS, having as its theme the use of total quality tools for process improvement in a commercial paint company, where the main focus is the service to the client. The goal was to improve the customer service process through the use of Total Quality tools. The theoretical reference of this study was based on bibliographical research, regarding the topics of quality management, process management, quality tools, problem analysis methods, continuous improvement and planning. The research is characterized as theoretical-empirical, because it aimed to generate knowledge and to deepen techniques and theoretical approaches. Analyzes and evaluations related to quality tools and methods of analysis were also used. The data generated were given through a semi-structured questionnaire for the managers of the organization and other employees, meetings were also held to define better procedures to be followed. In the analysis and interpretation of data, the hypothetical-deductive method was used, starting from the problem addressed and for the methods of procedures, the historical method was used, since it was a study of the company. The research identified suggestions for improving the customer service process using the brainstorming method and the PDCA and 5W2H tools, which were planned to enable more growth in organization and considerable customer service.

Keywords: Quality tools, customer service, continuous improvement.

1 INTRODUÇÃO

Com todas as mudanças ocorridas nos diversos setores, os clientes tornaram-se mais exigentes em relação as suas carências, estabelecendo os seus critérios de compra e impondo-os nas empresas. Para estas poderem atendê-las, devem se readequar conforme as solicitações dos consumidores. Em virtude disto, os gestores sentiram a necessidade de melhorar o atendimento oferecido ao seu público, da mesma maneira que, preocupam-se em apresentar produtos de qualidade e lhes proporcionar satisfação a partir de suas escolhas, bem como poder ainda disponibilizar de um ambiente agradável, organizado e com um layout bem estruturado.

A partir disto, buscou-se analisar uma empresa de comércio de tintas no que se refere à utilização das ferramentas da Qualidade Total para a melhoria de processo, ou seja, avaliar quais as ferramentas da qualidade mais adequadas para a melhoria no processo de atendimento ao cliente na mesma.

Partindo do propósito de contribuir com aperfeiçoamentos significativos na organização, este estudo teve como objetivo geral a busca pela melhoria do processo de atendimento ao cliente, através da utilização das ferramentas da qualidade. Seguindo nesta linha, acredita-se que o consumidor é a razão de existência da empresa, e com esta finalidade buscou-se melhorias para que o mesmo seja atendido da melhor maneira possível.

Os principais assuntos abordados em relação a este tema estão vinculados à gestão da qualidade como também as suas ferramentas, métodos de análises de problemas, onde cita-se o ciclo PDCA, melhoria contínua com a técnica Kaizen e por fim, o planejamento, levando em consideração a ferramenta 5W2H.

Após o referencial teórico, segue o capítulo relacionado ao diagnóstico e análise, onde fez-se um estudo da organização, conhecendo a sua estrutura e como estão empregados cada sócio e seus colaboradores, baseando-se em questionários aplicados a ambos, já mencionados. Posteriormente foi analisado o processo de atendimento ao cliente e verificado como a empresa está organizada em relação ao seu layout, levando em consideração os produtos expostos. E para finalizar, a utilização das ferramentas da qualidade para a melhoria deste processo.

Encerra-se este estudo, com sugestões e recomendações para a melhoria no atendimento ao cliente na organização, podendo esta alavancar os seus negócios e atingir resultados positivos.

2 DESENVOLVIMENTO E DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS

2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Corrêa e Corrêa, “[...] A gerência deve prover o treinamento e deve ainda estar atenta para manter pessoas que, detendo o conhecimento de técnicas mais avançadas, possam resolver os problemas mais complexos que fujam ao escopo das *Sete Ferramentas*.” (CORRÊA; CORRÊA, 2013, p. 139).

Primeiramente é importante explicar de forma simples a palavra ferramenta, a qual Corrêa e Corrêa explicam afirmando que “ferramentas apoiam e auxiliam pessoas na tomada de decisões que resolverão problemas ou melhorarão situações.” (CORRÊA; CORRÊA, 2008, p. 212). O primeiro método de análises e soluções de problemas a ser abordado é o ciclo PDCA. Partindo para a conceituação deste método, na visão de Lélis, o ciclo PDCA é “[...] um instrumento de análises de processos que tem o objetivo de melhorá-los.” (LÉLIS, 2012, p. 142).

O ciclo PDCA possui quatro etapas, conforme Paladini “[...] envolvem planejamento (P – plan), execução (D – do), controle (C – check) e Ação (A – act). Parte-se, assim, de objetivos expressos no planejamento que são implantados – inicialmente, em escala experimental ou restrita a determinadas áreas ou situações.” (PALADINI, 2009, p. 243). Em um mundo competitivo e de mudanças constantes deve-se levar em consideração que para as empresas permaneçam no mercado é necessário realizarem algumas modificações no seu ambiente organizacional.

Esse processo de modificação chama-se melhoria contínua, ou também conhecida pelo nome Kaizen, onde Corrêa e Corrêa explicam que “[...] o espírito é incentivar os colaboradores a continuamente usar as ferramentas da qualidade para procurar formas de melhorar passo a passo a qualidade do que fazem nos processos existentes.” (CORRÊA E CORRÊA, 2012, p. 205). O termo Kaizen foi introduzido por Masaaki Imai, o qual apresentou a ideia de que melhoria contínua pode ser aplicada não apenas nas organizações,

ou seja, nas relações de trabalho, mas também na vida social dos cidadãos. Para complementar Imai define da seguinte forma:

A palavra implica melhoria que envolve todos – gerentes e trabalhadores – e envolve relativamente poucas despesas. A filosofia Kaizen assume que seu estilo de vida – seja a vida profissional, social ou doméstica – deve ser o foco dos esforços de melhoria contínua. (IMAI, 1996, p. 9).

Deve-se considerar também que a melhoria contínua está diretamente associada ao planejamento da qualidade, onde Paladini explica que este processo “[...] Visa conferir qualidade ao planejamento. E visa, particularmente, inserir o próprio planejamento ao esforço de melhoria contínua, aspecto fundamental do próprio esforço pela qualidade.” (PALADINI, 2009, p. 108).

Para complementar com o exposto, considera-se o 5W2H como uma ferramenta utilizada para o processo de planejamento. Esta, no ponto de vista de Marshall Junior “[...] é utilizada principalmente no mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados a indicadores.” (MARSHALL JUNIOR et al., 2010, p. 114).

A Figura 1 demonstra de uma maneira bem simples e clara o significado do método 5W2H, ou seja, o significado de cada letra e qual a sua finalidade.

Figura 1: Significado do método 5W2H.

Início da Palavra		Finalidade
Inglês	Português	
What	O que	Especificar o que será feito.
Who	Quem	Especificar o responsável para executar ou coordenar a função.
Where	Onde	Especificar o local onde será executada a ação ou a sua abrangência.
When	Quando	Especificar o prazo para executar a ação.
Why	Por que	Explicar a razão pela qual a ação deve ser feita.
How	Como	Especificar a forma pela qual (método) a ação deverá ser feita.
How much	Quanto custa	Prever informações sobre o custo (orçamento) necessário para executar a ação.

Fonte: Maranhão; Macieira (2004, p. 160).

Com o objetivo de esclarecer o significado deste método, a Figura 1 teve o intuito de explicar qual a importância de cada letra e sua finalidade, sendo que todas elas devem ser seguidas, ou seja, cada passo deve ser cumprido.

Visto a importância do planejamento, pode-se concluir que as organizações que realmente optam por fazer este planejamento atingem seus objetivos, alcançam suas metas

propostas e acima de tudo conseguem um crescimento e garantem permanência no mercado competitivo.

2.2 MATERIAL E MÉTODOS

Para o desenvolvimento do estudo foi utilizado o método teórico-empírico em virtude de envolver a fundamentação teórica, seguida da aplicação em uma empresa. Quanto à natureza da pesquisa, esta é caracterizada como aplicada, pois objetivou solucionar os problemas encontrados, relacionados a qualidade do atendimento na empresa.

A pesquisa caracteriza-se quanto à abordagem do problema de forma qualitativa, considerada esta por se tratar de uma avaliação que foi feita em relação às ferramentas de qualidade e os métodos de análises desenvolvidas na organização. De acordo com os objetivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva. É exploratória por ter envolvido um levantamento bibliográfico das ferramentas de qualidade, abrangendo suas formas de aplicação na organização. Caracteriza-se também como descritiva, por ter constado de um estudo detalhado da ferramenta de qualidade mais adequada para a empresa.

A pesquisa documental consistiu na verificação dos documentos da empresa e após análise dos procedimentos que foram realizados. Em relação à pesquisa bibliográfica, foi baseada em teorias e conceitos de autores para desenvolver o projeto de pesquisa. Ainda é considerada estudo de caso porque envolveu o estudo de uma entidade em específico, no caso a empresa comercial de tintas. Para a geração dos dados valeu-se de entrevista com o gestor da empresa, utilizando-se de questionário pré elaborado e que serviu de guia. Desta forma, foi realizado o levantamento dos dados necessários para o desenvolvimento da pesquisa e posteriores análises, onde definiram-se as técnicas de gestão da qualidade que contribuíram para concretizar os objetivos e solucionar os problemas, considerando a ferramenta de qualidade mais adequada para a organização. Também foram realizadas reuniões com os colaboradores da organização para a busca de soluções ao problema levantado.

2.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Visto que a empresa tem como atividade predominante a comercialização de tintas e outros produtos relacionados a este, entende-se que o processo de atendimento ao cliente é um dos principais segmentos dentro da organização.

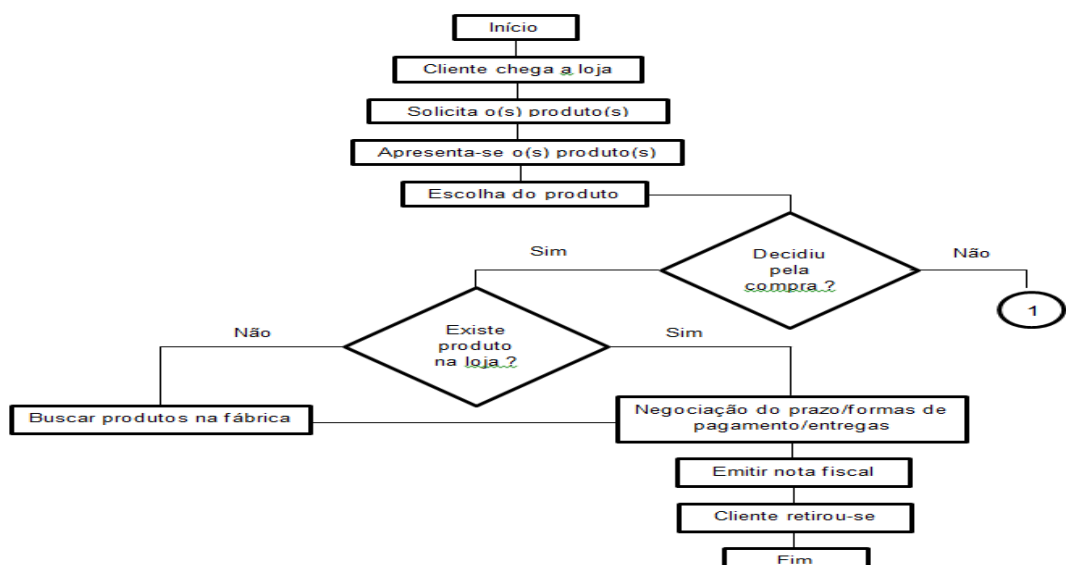
A partir disto, percebeu-se a necessidade tanto pelo ponto de vista do gestor da empresa, como pelos pesquisadores, de entender como este procedimento funciona dentro da

mesma, partindo do momento em que o consumidor entra no estabelecimento, o processo de relacionamento deste com um vendedor e por fim, a sua saída da loja com a mercadoria ou sem efetuar uma compra.

Em virtude disto, subentende-se que atendimento ao cliente, está interligado com sua satisfação, ou seja, se este realiza uma compra na organização e, após o seu uso e consumo ele se sinta bem com o mesmo e que o atendimento oferecido foi o esperado, este consumidor voltará à empresa, sendo um de seus clientes fiéis e em contrapartida, levará consigo por meio de indicações outras pessoas, proporcionando outros negócios à organização, podendo este, se tornar um ciclo positivo para ela.

De acordo com toda a explanação, realizou-se a elaboração de um fluxograma que demonstra com maior clareza todo este processo de atendimento ao cliente, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2: Fluxograma do processo comercial



Fonte: O autor, 2019.

O processo normal de atendimento ao cliente, de acordo com o gestor, inicia-se com a chegada do cliente no estabelecimento, sendo recebido por um dos vendedores. Normalmente o que os leva buscar a loja é devido a construções residenciais, comerciais ou apenas reformas.

Na sequência do atendimento, o vendedor apresenta os produtos solicitados, levando o cliente a decidir ou não pela compra. Em casos em que o cliente decide pela compra, é

verificado se existem produtos suficientes para a entrega imediata. Caso contrário o vendedor providencia a busca das mercadorias na fábrica, e estas mercadorias são entregues diretamente no local da obra.

O próximo passo é a definição do pagamento, ou seja, como este será negociado entre o cliente e o vendedor. A partir disto emite-se a nota fiscal e o cliente retira-se da organização.

Conforme foi destacado, a empresa apresenta uma questão muito relevante para este processo de venda, que vem a ser o seu estoque, ou seja, a empresa possui o estoque em dois estabelecimentos, sendo eles, uma parte dentro da própria loja e outra na fábrica.

Esta divisão de estoque é devido à carência de espaço que a organização possui para concentrar todos os produtos em um mesmo estabelecimento. Devido a isto, conforme as mercadorias vão sendo vendidas, ou seja, à medida que são efetuadas as saídas dos produtos vendidos, se não houver a existência de estoque suficiente em relação à venda que foi realizada, deve o vendedor da empresa, ir até o outro estoque e retirar o restante do material para entregá-lo ao cliente.

A questão negativa, é que em muitas vezes o cliente precisa esperar algum colaborador buscar a mercadoria, pelo fato de que a sua necessidade de compra é maior do que consta na loja.

Subentende-se que mediante este fator, a organização deveria realizar melhorias, para que possam satisfazer as maiores necessidades dos seus consumidores, como também atender as suas próprias carências.

Após definir que o processo de atendimento ao cliente seria trabalhado para atingir a melhoria desejada, devido a sua importância, foi-se em busca de subsídios, passando por todos os passos, de forma a concretizar uma proposição coerente para a empresa.

Ponderou-se que todos os gestores teriam que propor ideias, na qual todas elas deveriam ser consideradas, e para isto sugeriu-se que fosse realizada uma reunião de brainstorming, também conhecida como tempestade de ideias.

No início da reunião, um dos gestores ressaltou que, devido à condição econômica nacional de incertezas, deveria ser demonstrado cautela para evitar excessivos gastos, e em virtude disto houve concordância em que as ideias deveriam atender ao requisito do baixo custo de implantação. Neste momento aproveitou-se para reforçar tal consideração, lembrando que a metodologia Kaizen realmente alia as melhorias de processo ao baixo custo de realização, favorecendo nestes aspectos a organização.

Ainda, antes do início da sessão de brainstorming, foi explicada a dinâmica da reunião, informando que todas as ideias que surgissem, fossem comunicadas e colocadas no papel, independente da sua lógica, isto porque uma ideia pode levar a outra e assim sucessivamente.

A partir das constatações elencadas durante a reunião do brainstorming, segue Figura 3 que diz respeito às sugestões.

Figura 3: Sugestões a partir do brainstorming

<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar mais treinamentos aos vendedores; - Aluguel de um estabelecimento ao lado da loja para a ampliação da mesma; - Aluguel de um novo estabelecimento; - Readequação dos espaços da loja; - Reduzir os deslocamentos até a fábrica para buscar mercadorias; - Maior disponibilidade de estoque a pronta entrega; - Avaliar quais as mercadorias com maior demanda de venda; - Retirar da loja o sofá colocado para os clientes; - Criação de mais prateleiras nas gôndolas.
--

Fonte: O autor, 2019.

Percebe-se que dentre as sugestões fornecidas pelos gestores, o que se manteve como foco principal foi a de proporcionar um ambiente melhor, sendo este organizado e bem estruturado para seus clientes, onde estes possam estar satisfeitos tanto em questão de atendimento como também em layout físico.

Para o planejamento das implantações, seguindo a sequência das ferramentas da qualidade, utilizou-se o ciclo PDCA, recomendável para a solução do problema em questão, conforme segue Figura 4.

Figura 4: PDCA para planejamento da melhoria

<p>a) identificação do problema definindo-o claramente e reconhecendo sua importância;</p> <p>b) observação do problema, com uma visão ampla e sob vários pontos de vista;</p> <p>c) análise, descobrindo as causas fundamentais;</p> <p>d) plano de ação para bloquear as causas fundamentais.</p>	<p>a) Ampliação do espaço da loja;</p> <p>b) Necessidade de aprimorar e ampliar o espaço da loja e melhor organização para apresentação das mercadorias;</p> <p>c) Atualmente a área disponível da loja encontra-se reduzida para suprir as necessidades de crescimento da organização, somado com a demora na entrega das mercadorias aos clientes;</p> <p>d) Criar um plano de ação utilizando-se da metodologia 5W2H com o foco na ampliação do espaço e na melhoria do layout;</p>
<p>e) ação, bloqueando as causas fundamentais.</p>	<p>e) Buscar locação de um imóvel maior, possibilitando reorganizar setores e ampliar estoque à pronta entrega;</p>
<p>f) verificação se o bloqueio foi efetivo.</p>	<p>f) Item de controle: Em virtude deste estudo, porém não</p>

		existindo tempo hábil, recomenda-se verificar o resultado da fase de planejamento no período de 6 meses após o início da sua elaboração;
g) padronização, para prevenção contra o reaparecimento do problema;	g) Padronização: Se posteriormente ao período de observação de desenvolvimento do planejamento constatar-se o sucesso no resultado, manter os mesmos procedimentos;	
h) conclusão, recapitulando todo o processo de solução para trabalho futuro.	h) Conclusão: Utilizar a mesma metodologia para outros projetos futuros da organização.	

Fonte: Adaptado de Campos, 1992.

Pode-se verificar que com a ferramenta PDCA utilizada para melhorias de processos foi possível relacionar as fases para realizar a ampliação da loja, sendo este procedimento dividido em células, no qual obteve-se uma melhor visualização das etapas a serem percorridas.

A partir do que foi explanado, deve-se criar um plano de ação para a realização deste problema em questão. Utiliza-se então a metodologia 5W2H, que faz necessário explorar as perguntas correspondentes a cada sigla para obter o melhor resultado.

Partindo do exposto, a Figura 5 apresenta o plano de ação da ferramenta 5W2H para o planejamento do problema relacionado.

Figura 5: 5W2H para planejamento da melhoria

Ação	Justificativa	Prazo	Onde	Resp	Como	Quanto
Contratação de aluguel de um espaço ao lado da loja	Ampliação do espaço para estoque	01-07-19	Na sala do gestor	Gestor A	Ligação telefônica para o proprietário	Até R\$ 700,00 mensais
Visitação de outras lojas de tintas	Verificar a forma de utilização dos espaços	15-07-19	Na sala do gestor	Gestor A	- Agendar visitas com as empresas; - Durante as visitas, efetuar levantamento fotográfico e anotações.	R\$ 200,00 (combustível)
Readequação dos espaços da loja	Melhor utilização dos espaços	01-08-19	Em toda a loja	Gestor A	- Planejar a utilização dos espaços; - Implantar a realização do planejamento.	R\$ 1.000,00
Estudar a melhor proporção de estoque na loja	Evitar deslocamentos para a fábrica, dando um bom aspecto a loja.	15-08-19	Em toda a loja	Gestor A	- Planejar a quantidade estocada de cada produto no depósito; - Planejar a quantidade exposta na loja.	16 horas – homem
Efetuar as modificações planejadas	Organizar a loja conforme o estudado	20-08-19	Na loja	Gestor A	Realizar mutirão para efetuar as modificações	24 horas – homem
Treinamento aos vendedores	Proporcionar melhor atendimento aos clientes	25-08-19	Na loja	Gestor A	Contratar um palestrante especializado em comércio de tintas	R\$ 2.000,00

Fonte: Adaptado de Campos, 1992.

A ferramenta 5W2H foi utilizada com enfoque no atendimento ao cliente, aplicando-se um conjunto de ações, as quais devem ser detalhadas para poder resolver os problemas encontrados. Para isto, foi elaborado um quadro com as ações a serem aplicadas, para o melhor entendimento deste processo.

Pode-se analisar a partir do plano de ação 5W2H com base no planejamento, que os gestores da empresa conseguem fazer uma melhor averiguação do problema identificado, ou seja, tem-se o controle de todo o trabalho realizado, como também dos custos envolvidos nestes processos.

Então, para que esta melhoria seja contínua, faz-se necessária a análise e aplicação desta ferramenta, de modo a evitar inconsistência nos métodos de trabalho.

CONCLUSÃO

Diante das constantes mudanças que ocorrem cotidianamente, as empresas precisam, em virtude delas, estarem preparadas para conseguirem se manter no mercado. Perante estes fatos, acredita-se que os consumidores em geral também passam por modificações, onde as suas necessidades devem ser atendidas e solucionadas de acordo com as suas carências.

Para que isto ocorra com satisfação e que seja vantajoso para ambas as partes, as organizações devem se atualizar e partir em busca de melhorias, possibilitando cada vez mais o crescimento da mesma.

Com relação ao objetivo, que foi definido como, buscar a melhoria do processo de atendimento ao cliente, por meio da utilização das ferramentas da Qualidade Total, afirma-se que o mesmo foi atendido. Para isto, observa-se que, primeiramente, foi realizada a entrevista com o gestor da empresa para a identificação da real necessidade de melhorar o atendimento ao cliente, seguindo-se da realização de reuniões para a busca de ideias dos integrantes da equipe da empresa e posteriormente a utilização das ferramentas da qualidade para a organização dos dados e planejamento de melhoria.

Observa-se que a melhoria do processo de atendimento ao cliente, após o estudo efetuado, deverá estar focada na ampliação do espaço da loja e que a ação plausível será a locação do estabelecimento ao lado de onde ela atualmente se encontra.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total (No estilo japonês)**. 3.ed. Belo Horizonte: Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de Produção e de Operações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Administração de Produção e Operações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Administração de Produção e de Operações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

IMAI, Masaaki. **Gemba-Kaizen: estratégias e técnicas do Kaizen no piso de fábrica**. São Paulo: Imam, 1996.

LÉLIS, Eliacy Cavalcanti. **Gestão da Qualidade**. São Paulo: Pearson, 2012.

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MARSHALL JUNIOR, Isnard et al. **Gestão da qualidade**. 10 ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2010.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.