



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E  
NEGÓCIOS DE SERGIPE - FANESE  
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ELIO MUNIZ LIMA FILHO**

**APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE PARA  
MELHORIA DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES: estudo de caso  
realizado em uma loja de decorações**

**Aracaju - SE  
2018.2**

**ELIO MUNIZ LIMA FILHO**

**APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE PARA  
MELHORIA DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES: estudo de caso  
realizado em uma loja de decorações**

**Trabalho de conclusão de cursos  
apresentado à Coordenação do  
curso de Engenharia de Produção  
da FANESE, como requisito parcial  
para obtenção do grau de  
bacharelado em Engenharia de  
Produção.**

**Orientador: Prof. Esp. Cariosvaldo  
Alves Gomes**

**Coordenador: Prof. Msc. Alcides  
Araújo Filho**

**Aracaju - SE  
2018.2**

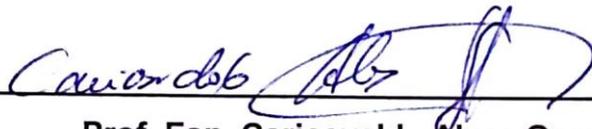
L732a	<p>LIMA FILHO, Elio Muniz. Aplicação Das Ferramentas Da Qualidade Para Melhoria Da Satisfação Dos Clientes: estudo de caso realizado em uma loja de decorações / Elio Muniz Lima Filho; Aracaju, 2018. 75 f.</p> <p>Monografia (Graduação) – Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe. Coordenação de Engenharia de Produção</p> <p>Orientador: Prof. Esp. Carlosvaldo Alves Gomes</p> <p>1. Ferramentas da Qualidade 2. Satisfação dos Clientes 3. Gestão da Qualidade 4. Escala de Likert I. Título.</p> <p>CDU 658.56(813.7)</p>
-------	---

Elaborada pela Bibliotecária Lícia de Oliveira CRB-5/1255

**ELIO MUNIZ LIMA FILHO**

**APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE PARA  
MELHORIA DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES: estudo de caso  
realizado em uma loja de decorações**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à banca examinadora da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe - FANESE, como elemento obrigatório para a obtenção do grau de bacharel em Engenharia de Produção, no período de 2018.2.



**Prof. Esp. Carlosvaldo Alves Gomes**

**Orientador**



**Profa. Dra. Maria Andréa da Silva**

**Examinadora**



**Prof. Me. Adriano Oliveira Matos**

**Examinador**

Aprovado (a) com média: 10,0

Aracaju (SE), 03 de Dezembro de 2018.

## RESUMO

Para que uma empresa seja competitiva, é importante atender as necessidades e exigências dos clientes, e assim obrigando para que busquem pela melhoria e inovação dos seus produtos e serviços. Abordando como tema a aplicação das ferramentas da qualidade para melhoria do grau de satisfação. Para tanto, foi aplicada uma pesquisa de satisfação aos clientes externos da empresa em estudo. Os dados coletados foram tratados com as ferramentas existentes na área da gestão da qualidade com o objetivo de analisá-los e avaliá-los através dos padrões existentes para mensuração. E após o plano de ação 5W2H, obteve uma melhoria satisfatória no grau de satisfação, com base na escala de Likert, concluindo-se que o grau de satisfação dos clientes depende da entrega correta do material.

**Palavras-Chave:** Ferramentas da qualidade, Satisfação dos Clientes, Gestão da Qualidade, Escala de Likert.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 01 - Variáveis e Indicadores da Pesquisa.....</b>	<b>34</b>
<b>Quadro 02 - Resultados Obtidos Referentes à Pesquisa de Satisfação....</b>	<b>38</b>
<b>Quadro 03 - Análise de Correlação Entre os Produtos Errados e o Grau de Satisfação.....</b>	<b>40</b>
<b>Quadro 04 - Levantamento do Brainstorming.....</b>	<b>41</b>
<b>Quadro 05 - Porquês de Falta de Atenção.....</b>	<b>44</b>
<b>Quadro 06 - Porquês de Falha de Comunicação entre o Setor de Vendas e Conferência.....</b>	<b>45</b>
<b>Quadro 07 - Porquês de Lançamento de Código Errado.....</b>	<b>46</b>
<b>Quadro 08 - Porquês de Erros na Medição de Corte.....</b>	<b>47</b>
<b>Quadro 09 - Plano de Ação - 5W2H.....</b>	<b>49</b>
<b>Quadro 10 – Resultados Obtidos Referentes à Pesquisa de Satisfação Após o Plano de Ação.....</b>	<b>55</b>
<b>Quadro 11 – Análise Comparativa da Melhoria do Grau de Satisfação.....</b>	<b>56</b>

## **LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 01 - Folha de Verificação.....</b>	<b>40</b>
--	-----------

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 01 - Gráfico de Dispersão.....</b>	<b>41</b>
<b>Gráfico 02 - Gráfico de Pareto.....</b>	<b>43</b>
<b>Gráfico 03 - Acompanhamento da Evolução do Colaborador.....</b>	<b>53</b>
<b>Gráfico 04 - Gráfico de Comparação do Grau de Satisfação.....</b>	<b>58</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 01 - Relação Evolutiva da Gestão da Qualidade, com Base na ISO 9000:2000.....</b>	<b>17</b>
<b>Figura 02 - Interrelação Entre o Conceito da Qualidade e Gestão da Qualidade.....</b>	<b>17</b>
<b>Figura 03 - Modelo de Escala Desenvolvida por Likert.....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 04 - Exemplo de Grau de Concordância na Escala Likert.....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 05 - Exemplo do Cálculo do Ranking Médio.....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 06 - Ferramentas da Qualidade.....</b>	<b>24</b>
<b>Figura 07 - Simbologia das Etapas de um Fluxograma.....</b>	<b>25</b>
<b>Figura 08 - Diagrama de Ishikawa Usando os 6M.....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 09 - Exemplos de Gráfico de Dispersão.....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 10 - Exemplo de Gráfico de Pareto.....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 11 - Fluxograma Geral.....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 12 - Fluxograma de Vendas.....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 13 - Diagrama de Ishikawa.....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 14 - Apresentação e Treinamento do Procedimento Operacional Padrão .....</b>	<b>51</b>
<b>Figura 15 - Atualização do Sistema SHOP9 .....</b>	<b>54</b>
<b>Figura 16 - Atualização de Códigos e Preços na Lista de Tubos e Trilhos.....</b>	<b>54</b>
<b>Figura 17 - Novo Fluxograma Geral.....</b>	<b>55</b>

## SUMÁRIO

RESUMO

LISTA DE QUADROS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE GRÁFICOS

LISTA DE FIGURAS

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 Situação Problema.....	13
1.2 Objetivo geral .....	13
1.2.1 Objetivos específicos.....	13
1.3 Justificativa.....	14
1.4 Caracterização da Empresa.....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>16</b>
2.1 Evolução da Qualidade .....	16
2.2 Gestão da Qualidade.....	17
2.3 Qualidade em Serviços .....	19
2.4 Gestão da Qualidade Total .....	19
2.5 Pesquisa de Satisfação.....	21
2.6 Escala Likert .....	22
2.7 Ferramentas da Qualidade .....	23
2.7.1 Fluxograma ou Mapeamento do Processo .....	24
2.7.2 Folha de Verificação.....	25
2.7.3 Brainstorming.....	26
2.7.4 Diagrama de Ishikawa ou de Causa e Efeito.....	26
2.7.5 Diagrama de Dispersão ou Correlação.....	27
2.7.6 Diagrama de Pareto.....	28
2.7.75 Porquês .....	29
2.8 Plano de Ação 5W2H.....	30
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>31</b>
3.1 Natureza do Estudo.....	31
3.2 Caracterização da Pesquisa .....	31
3.2.1 Quanto aos objetivos ou fins .....	32
3.2.2 Quanto ao objeto ou meios .....	32
3.2.3 Quanto ao tratamento dos dados .....	33
3.3 Instrumentos de Pesquisa.....	33
3.4 Unidade, Universo e Amostra da Pesquisa.....	34
3.5 Definição das Variáveis .....	34

<b>3.6 Plano de Registro e Análise dos Dados .....</b>	<b>35</b>
<b>4 ANÁLISE DE RESULTADOS .....</b>	<b>36</b>
<b>4.1 Mapeamento do Processo da Empresa.....</b>	<b>36</b>
<b>4.2 Pesquisa de Satisfação.....</b>	<b>38</b>
<b>4.2.1 Resultados Obtidos da Pesquisa de Satisfação.....</b>	<b>39</b>
<b>4.3 Resultados Obtidos Através das Ferramentas da Qualidade .....</b>	<b>40</b>
<b>4.3.1 Brainstorming.....</b>	<b>42</b>
<b>4.4 Plano de Ação.....</b>	<b>48</b>
<b>4.5 Execuções do Plano de Ação.....</b>	<b>51</b>
<b>4.6 Tabulação dos Dados das Pesquisas Após as Ações Adotadas.....</b>	<b>56</b>
<b>4.7 Análise Comparativa .....</b>	<b>57</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>59</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>61</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No início da era industrial e até meados do século XIX, quase tudo era fabricado por artesãos. As quantidades produzidas eram pequenas e havia participação do trabalhador praticamente em todas as fases do processo. A inspeção era implementada segundo critérios especificados pelo próprio artesão e sua pequena equipe de colaboradores. Ou seja, o produto era quase todo fabricado por somente um colaborador e assim, cada um desenvolvia uma forma de controlar a qualidade do que estava produzindo.

A evolução da qualidade, passou por quatro grandes momentos: a era da Inspeção e a Era do Controle Estatístico, nas quais a visão da qualidade era a de um problema a ser resolvido. A Era da Garantia da Qualidade, onde havia interesse em resolver o problema eficientemente; e a era da Gestão da Qualidade Total, que visa em uma oportunidade de diferenciação da concorrência, pelo fato de atender as necessidades dos clientes e do mercado.

Diante do cenário global, foi a partir da revolução industrial que houve um aumento das exigências no mercado de trabalho e as demandas dos clientes por alta qualidade dos produtos e serviços oferecidos, em menores prazos. E cabe ressaltar também, que por causa da globalização, houve a abertura dos mercados, levando ao surgimento de muitas indústrias, e em decorrência disso, aumentou a competitividade. Perante esses aumentos, as empresas buscam otimizar e racionalizar os seus processos e, para isso, tem utilizado as ferramentas da qualidade para obter melhoria da satisfação dos clientes.

As ferramentas da qualidade são técnicas com a finalidade de coletar dados, pesquisar e propor soluções para os problemas que interferem nos processos encontrados. Elas possibilitam um maior controle dos processos para tomar a melhor decisão. Portanto, o estabelecimento de uma cultura organizacional que evidencie a eficiência na construção dos processos e elaboração dos procedimentos dentro das organizações é de fundamental importância para alavancagem de um sistema de gestão da qualidade e consequente estabilidade financeira das empresas.

Este estudo tem como objetivo de avaliar a aplicabilidade das ferramentas da qualidade, para entregar ao cliente um produto que atenda às suas necessidades. É de grande relevância que as empresas recebam *feedback* dos clientes sobre o serviço ou produtos ofertados. Com isso, pode-se identificar se o produto ou serviço está satisfazendo as expectativas dos clientes, possíveis oportunidades de melhoria e além de conhecer melhor o perfil dos mesmos.

### **1.1 Situação Problema**

A empresa em estudo apresenta informações de desvios relacionados ao atendimento de clientes, o que pode gerar custos adicionais e aumento de insatisfação dos mesmos. Outro ponto observado a partir de informações iniciais da empresa leva em conta reclamações dos clientes aos problemas no atendimento de seus pedidos. Por isso, em estudo anterior percebeu-se a necessidade de melhorar a satisfação dos clientes, com isso foram propostas e executadas ações de ajuste. Dessa forma, surge a questão problema: **Como se comportou o grau de satisfação após ações de melhoria implantadas na empresa?**

### **1.2 Objetivo Geral**

Apresentar resultados comparativos após aplicação do plano de ação para a melhoria do grau de satisfação em uma loja de decorações

#### **1.2.1 Objetivos Específicos**

- Caracterizar o mapeamento do processo geral;
- Realizar pesquisa de satisfação para a medição do grau de satisfação;
- Analisar os resultados obtidos através das ferramentas da qualidade;
- Propor um plano de ação para a melhoria de satisfação dos clientes;

- Verificar a execução do plano de ação para a melhoria do grau de satisfação;
- Tabular dados da pesquisa aplicada após ações adotadas;
- Apresentar resultados comparativos;

### **1.3 Justificativa**

A escolha do tema, foi para atender a necessidade da empresa, pois ao observar os processos da empresa em estudo, notou-se que há atrasos ou erros no seu processo de entrega dos produtos aos clientes, no setor de vendas, os deixando insatisfeitos, como foi abordado na introdução.

A melhoria da satisfação dos clientes e as ferramentas da qualidade tem uma relevância enorme para a empresa, porque permitirá que a mesma especifique os métodos padrões necessários, para operar e controlar aumentando a confiabilidade dos produtos que serão entregues aos clientes de forma eficiente e eficaz. Para o meio acadêmico, este estudo é uma oportunidade de analisar e relacionar os conhecimentos teóricos adquirido ao longo do curso de Engenharia de Produção, levando-os para um estudo de caso na prática, servindo assim como uma fonte de estudos futuros.

### **1.4 Caracterização da Empresa**

A empresa Amazonas Decorações Premium pertence ao grupo de referência nacional no seguimento de decoração. A mesma está localizada na Rua Florentino Menezes, 32, 49010-680, Centro, Aracaju-SE, foi fundado no ano de 2014, pelos empresários Renato Martins e Isabela Soares e, atualmente, é gerido por ambos, e possui 22 colaboradores. O objetivo primário da empresa é ser referência no âmbito Sergipano, no que se refere a alcançar a excelência no atendimento de seus clientes, sempre buscando encantá-los de maneira surpreendente oferecendo uma grande diversidade de produtos da alta decoração. Prezando pela apresentação de diversidades de produtos além de manter o foco na pontualidade das entregas.

Seus principais concorrentes são a Jacaúna Móveis, Tok de Classe Decor, Decorart Decorações e dentre outras. Contudo, a Amazonas Decorações Premium se destaca pela facilidade de localização geográfica a qualquer cliente, diversidades dos produtos e preços competitivos para o mercado de Aracaju.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta seção, serão apresentados os conceitos teóricos fundamentais para a construção desse estudo.

### **2.1 Evolução da Qualidade**

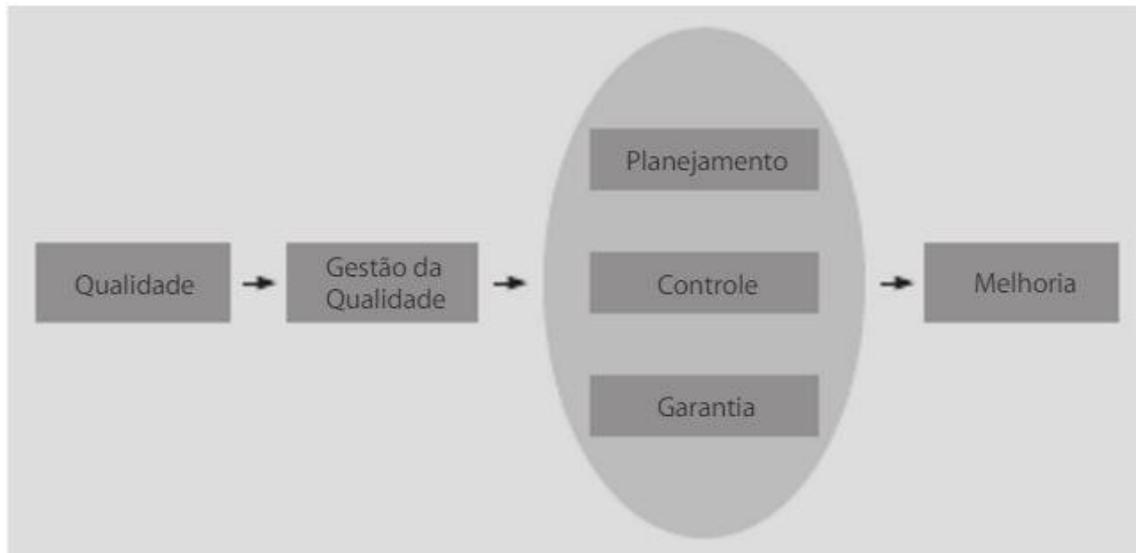
A preocupação com a qualidade iniciou-se no século XX, onde os artesãos produziam e controlavam a qualidade dos seus produtos, sendo cada um, responsável pela sua produção do início ao fim. Segundo Seleme; Stadler (2010, p. 19), a qualidade obteve uma ênfase maior depois da segunda guerra mundial, pois houve necessidades e exigências para obter os melhores produtos, e assim, obrigando desenvolver melhor os seus bens e serviços.

A qualidade foi crescendo aos poucos, e tiveram três fases que ficaram marcadas na história. A primeira ficou conhecida como a era da inspeção, pois conforme Paladini et al.(2012 p.2), "O artesão era especialista que tinha domínio completo de todo ciclo de produção, desde a concepção do produto até o pós venda."

A segunda fase ficou conhecida como a era do controle estatístico. Para Machado (2012 p. 37), essa fase surgiu com o aparecimento da produção em massa, e foi necessária a utilização da técnica de amostragem. Essa técnica consiste em escolher aleatoriamente alguns produtos de um lote, para representar a qualidade do lote a qual pertencia, com isso economizava tempo.

E a terceira fase é a era da qualidade total. Para Oliveira (2004, p.4), nesse período "[...] a ênfase passa a ser o cliente, tornando-se o centro das atenções das organizações que dirigem seus esforços para satisfazer às suas necessidades e expectativas." Para Machado (2012, p.38), a qualidade deixou de "olhar" apenas para o aspecto do produto, e assim passando a abranger a empresa toda, como tal, e aspectos também da sua operação.

**Figura 01 - Relação Evolutiva da Gestão da Qualidade, com Base na ISO 9000:2000.**

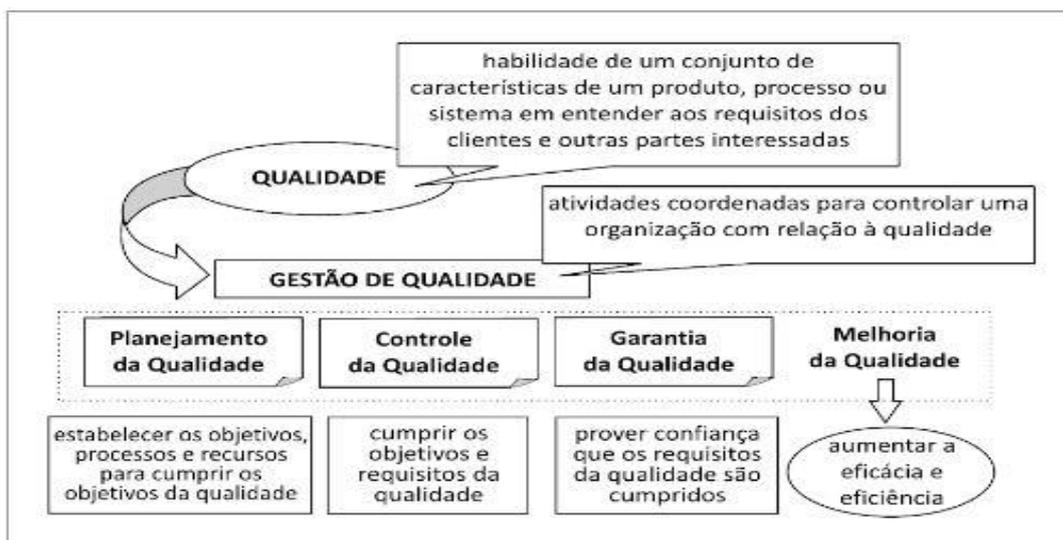


Fonte: Martinelli (2009, p.29)

Segundo Martinelli (2009, p.29), os conceitos apresentados na Figura 01, mostram a evolução da qualidade e consistência que levam até a gestão da qualidade total.

## 2.2 Gestão da Qualidade

**Figura 02 – Interrelação Entre o Conceito de Qualidade e Gestão da Qualidade**



Fonte: Adaptado Paladini et al. (2012, p. 91)

Na Figura 02, percebe-se a correlação entre o conceito da qualidade e gestão da qualidade, pois a qualidade é a habilidade de um conjunto de características de um produto, e a gestão da qualidade são atividades coordenadas para controlar uma organização com relação à qualidade, visando aumentar a eficácia e a eficiência dos processos produtivos da empresa.

Segundo Paladini (2009, p.9), os princípios da gestão da qualidade devem ter estrutura consistente, pois serão adotadas em todas as áreas e setores, definindo os procedimentos e, enfim, terão impacto sobre todas as pessoas que atuam na organização.

Para Lélis (2012, p.22) a qualidade pode ser, "[.] um modo de gerenciar a empresa com o objetivo de satisfazer os clientes, aproveitar o máximo os recursos (eliminando os desperdícios) e diminuir os custos [...]", pois o seu foco é elevar a satisfação dos clientes, diminuindo os custos, conforme a Figura 02.

Conforme Camargo (2011, p.20), a gestão da qualidade não deve somente influenciar no pensamento dos clientes, mas também deve considerar a qualidade interna nas organizações, em que o ambiente e as relações interpessoais proporcionam desenvolvimento e satisfação aos clientes internos e a todos que participam do processo produtivo.

De acordo com Paladini et al.(2012, p.90), "[...] A gestão da qualidade consiste no conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização com relação à qualidade, englobando o planejamento, o controle, a garantia e a melhoria da qualidade [...]."

Por sua vez, Martinelli (2009, p. 27) define a gestão da qualidade como "[...] conjunto de atividades correlacionadas e imprescindíveis para assegurar que um produto ou serviço tenha a qualidade desejada."

Com isso, entende-se que a gestão da qualidade são atividades coordenadas para controlar uma organização com relação à qualidade, planejando, controlando e melhorando a qualidade dos produtos e serviços.

## 2.3 Qualidade em Serviços

Segundo Jeison; Meire (2012), a qualidade em serviços é subjetiva, pois possui características de ser intangível, não poder ser armazenado, não tem tempo médio de vida e envolve relacionamento entre pessoas.

Ainda conforme Jeison; Meire (2012), existem alguns elementos da qualidade em serviços, que são eles: confiabilidade, cortesia, comunicação, capacidade para entender as necessidades dos clientes, credibilidade, competência, segurança, rapidez na resposta e aspectos visíveis. Além desses elementos, é importante também medir a qualidade dos serviços através dos indicadores de qualidade, que serve para identificar os erros relatados por seus clientes e monitorá-lo ao longo do tempo.

Já para Daronco (2008, p.48), os clientes não percebem a qualidade de única forma, portanto a ideia da qualidade em serviços, inclui vários fatores. E as empresas que conseguem mostrar excelência na qualidade em serviços é quando atende os cinco fatores: confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangibilidade.

Para Corrêa (2014), define a qualidade em serviços como "[...] o grau em que as expectativas dos clientes são atendidas, por meio de mecanismos que favoreçam a identificação de suas necessidades e possibilitem a percepção sobre o serviço prestado."

Ou seja, a qualidade em serviços está relacionada em atender às expectativas dos clientes, demonstrando confiança, empatia e segurança do início ao fim do processo.

## 2.4 Gestão da Qualidade Total

A origem da qualidade total foi na década de 1950, logo após a segunda guerra mundial, pois as empresas japonesas estavam totalmente destruídas e buscaram escolhas para reorganização do país. E nesse período surgiram conceitos do TQC- Controle da Qualidade Total (pela visão dos japoneses) e TQM- Gestão da Qualidade Total (na visão dos americanos). A diferença é que o TQM tem como foco a qualidade do ponto de vista do cliente, já o TQC tem

como objetivo de melhorar todos os elementos do processo produtivo. Porém, na prática, não há muita diferença, logo pode-se considerar ambos iguais neste estudo.

De acordo com Martinelli (2009, p.28), a gestão da qualidade total não está apenas em torno das necessidades e expectativas dos clientes, mas também em outros pontos de vista, tais como preço, características de operação, padrões de eficiência, processos de fabricação, expectativa de marca, serviços agregados, logística de distribuição, concluindo assim em todos os processos e procedimentos envolvidos com um determinado produto

Segundo Camargo (2011, p.21), para Feigebaum, o conceito da qualidade total é o conjunto de características incorporadas ao produto através do projeto e manufatura que determinam o grau de satisfação do cliente.

Para Ishikawa (1993, p.26), apud Xavier (2015, p.21), "[...] controle da qualidade é projetar, desenvolver, produzir e trabalhar um produto de qualidade que é mais acessível, mais proveitoso e constantemente gratificante ao consumidor."

Conforme Pearson Education do Brasil (2011, p. 139), a gestão da qualidade total tem como o principal objetivo de agradar ao cliente. E além disso, a gestão da qualidade só pode ser considerada total quando todos os setores se envolvem, ou seja, desde a alta direção até os operários. Pois todos devem somar forças para que a qualidade esteja presente em tudo o que se faz.

Muitos autores citam a ferramenta PDCA (do inglês *plan - do - check- act*), pois é uma ferramenta que tem como princípio a melhoria contínua e que nesse processo, a necessidade e a expectativa do cliente é refletido pela satisfação do mesmo.

Segundo Lélis (2012, p. 143), o uso do PDCA traz resultados muito satisfatórios nos processos das atividades, exigindo a participação de todos.

Para Meire (2012), a gestão da qualidade total "[...] é uma abordagem para melhorar a competitividade, a eficácia e a flexibilidade da organização [...]."

## 2.5 Pesquisa de Satisfação

Segundo Camargo (2011, p.111), "A satisfação dos clientes é essencial para a sobrevivência. A conquista de novos clientes e a fidelização dos existentes é o desafio."

Para Cristina; Pádua (2012, p.8), "Os clientes são a principal razão de existência de qualquer empresa e satisfazê-lo deve ser o principal foco das organizações."

Cauchick (2006, p. 249) diz que a empresa deve identificar qual mercado que deseja atender, sendo assim, deve conhecer seus clientes, suas necessidades, e a partir desse ponto, incorporar requisitos que serão úteis no produto ou serviço e no processo seguinte, é importante a empresa medir a satisfação dos clientes

De acordo com Oliveira (2010), destaca que a satisfação do consumidor depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativas, então o desempenho após a prestação de serviço, não for alcançado e nem sua expectativa de consumo, logo ele ficará insatisfeito. Com isso, se a empresa oferecer qualidade de produto e serviço, alcançando a expectativa e a necessidade do cliente, já é o primeiro passo para sua permanência no mercado.

Para Kotler (2006 p. 47) apud Oliveira (2010) "[...] se o desempenho do do produto ficar abaixo de suas expectativas, ele fica insatisfeito. Se o desempenho ficar à altura de suas expectativas, fica satisfeito. Se o desempenho exceder as expectativas, fica extremamente satisfeito [...]".

É importante a empresa ficar atenta aos detalhes, para poder satisfazer os clientes, pois o sucesso da empresa depende dos consumidores, então deve desenvolver ações que melhore a qualidade no ambiente, produto, atendimento e por consequência, a satisfação dos clientes.

Segundo Detzel e Desatnick (1995, p.53) apud Oliveira (2009) destacam cinco pontos para a superioridade em serviços, nos quais estão fundamentadas em cinco ações:

- Criar um foco no cliente;
- Estabelecer um padrão de desempenho em serviços baseados nos funcionários;

- Medir o desempenho em serviços em relação a marcos de referência (*benchmarks*) superiores;
- Reconhecer e recompensar comportamentos exemplares em serviços;
- Manter entusiasmo, consistência e a previsibilidade para o cliente.

Cada uma dessas ações colabora para que a empresa alcance a qualidade no ambiente interno e atendimento, possibilitando assim o crescimento das vendas e a participação de mercado, de modo que, ao foco esteja no cliente, ou seja na relevância dada aos clientes da empresa, que permita a sua satisfação e fidelização.

Portanto, os gestores das empresas estão preocupados com o grau de satisfação dos clientes para se manter competitivo no mercado.

## 2.6 Escala Likert

A história da construção de escalas de medição, tem como o estudo de RenisLikert, publicado em 1932. Porém, vale ressaltar que antes desse ano, já se utilizavam avaliações subjetivas com o uso de escalas.

**Figura 03 – Modelo de Escala Desenvolvida por Likert**



Fonte: Costa; Silva Júnior (2014, p.5)

Nessa escala de Likert, conforme a Figura 03, os respondentes escolheriam um dos pontos fixos estipulados na linha. Partindo do "Aprovo fortemente", até o "Desaprovo fortemente", sendo assim tendo um total de cinco pontos.

Desde a publicação de Likert, essa escala tem se tornado popular e é uma das mais utilizadas em pesquisas, porque permite conhecer o grau de satisfação do cliente.

"A escala de verificação de Likert consiste em tomar um construto e desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, para as

quais os respondentes emitirão o seu grau de concordância." (COSTA; SILVA JÚNIOR,2014 p.5)

**Figura 04 – Exemplo de Graus de Concordância na Escala Likert**

ESTOU SATISFEITO COM O SERVIÇO RECEBIDO:				
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

Fonte: Costa; Silva Júnior (2014, p.5)

A grande vantagem da escala de Likert é a facilidade de manuseio, portanto neste estudo, o cálculo da média será pelo método da "[...] análise de escala tipo Likert apresentado por Malhotra (2001), utilizado por Tresca e De Rose Jr (2004) e por Cassiano (2005)." (BARBOSA; CAMPANHOL, 2006 p. 12). A Figura 05 mostra um exemplo desse cálculo.

**Figura 05 – Exemplo do Cálculo do Ranking Médio**

QUESTÕES	FREQUENCIA DE SUJEITOS					
1) Os Administradores da Instituição tem conhecimento do trabalho que você realiza, Quanto à produtividade.	1	2	3	4	5	RM
		3	2	1		2,7
<b>Média Ponderada = <math>(3 \times 2) + (2 \times 3) + (1 \times 4) = 16</math> Logo <math>RM = 16 / (3+2+1) = 2,7</math></b>						

Fonte: Adaptado, Barbosa; Campanhol(2006, p.12)

## 2.7 Ferramentas da Qualidade

De acordo com Seleme; Stadler (2010, p.35), as ferramentas da qualidade são importantes por causa da sua efetividade na utilização do desenvolvimento das metodologias utilizadas para a identificação, redução ou eliminação das falhas de processo.

**Figura 06 – Ferramentas da qualidade**

<b>FERRAMENTAS DA QUALIDADE</b>	
As sete ferramentas da qualidade são:	
1.	Fluxogramas ou diagramas de processo
2.	Folhas de verificação
3.	Gráficos de controle estatístico de processo
4.	Análises de Pareto
5.	Histogramas
6.	Diagramas de causa e efeito
7.	Diagramas de dispersão ou correlação
Ainda há três ferramentas complementares:	
1.	Gráficos demonstrativos
2.	Estratificação
3.	<i>Brainstorming</i>

Fonte: Graeml; Peinado (2007, p.538)

Na Figura 06, há várias ferramentas da qualidade, segundo Peinado; Graeml (2007, p. 538), "[...] identifica sete ferramentas básicas a serem utilizadas para auxiliar na localização, compreensão e eliminação de problemas que afetam qualidade do produto ou serviço [...]".

Para Machado (2012, p. 46), "Ferramentas da qualidade são técnicas que se podem utilizar com a finalidade de definir, mensurar, analisar e propor soluções para problemas que eventualmente são encontrados e interferem no bom desempenho dos processos de trabalho."

### **2.7.1 Fluxograma ou Mapeamento de Processo**

De acordo com Peinado; Graeml (2007, p. 539), fluxograma é um diagrama utilizado para representar, por meios de símbolo gráficos, a sequência de todos os passos seguidos em um processo, conforme na Figura 07. Quando um processo é descrito em forma de fluxograma fica mais fácil visualizar e entender seu funcionamento.

O fluxograma é uma ferramenta da qualidade muito útil, pois aplicando de maneira eficiente, faz com que melhore a compreensão do processo, demonstrando as etapas dos processos do início ao fim, e assim estabelece uma norma de procedimento.

**Figura 07 – Simbologia das etapas de um fluxograma**

	Indica o <u>início</u> ou o <u>fim</u> do processo.
	Indica cada <u>atividade</u> que precisa ser executada.
	Indica um ponto de tomada de <u>decisão</u> (Testa-se uma afirmação. Se verdadeira, o processo segue por um caminho, se falsa, por outro).
	Indica a <u>direção</u> do fluxo de um ponto ou atividade para outro.
	Indica os <u>documentos</u> utilizados no processo.
	Indica <u>espera</u> . No interior do símbolo é apresentado o tempo aproximado de espera.
	Indica que o fluxograma continua a partir deste ponto em outro círculo com a mesma letra ou número, que aparece em seu interior.

Fonte: Peinado; Graelm (2007, p. 539)

Para Martinelli (2009, p. 42) fluxogramas são representações gráficas de *inputs* (entrada de informações), que processadas se transformam em *outputs* (informação gerada após o processamento de um *input*), e assim proporciona uma visão completa e detalhada dos fluxos de informações.

### 2.7.2 Folha de Verificação

São documentos utilizados para registrar anotações de erros ou defeitos, ou seja, direcionada para o problema ou situação que pretende resolver. Para Seleme; Stadler (2010 p.67), há três tipos de folha de verificação:

- Para distribuição do processo de produção;
- Para item defeituoso;
- Folha de verificação para o registro de reclamações de clientes.

De acordo com Graelm; Peinado (2007, p. 541), "a folha de verificação tem grande aplicação de levantamento e verificação de dados e fatos [...]".

Para Machado (2012, p. 49), a folha de verificação são planilhas simples para a coleta e análise de dados. Economiza tempo, e preenche no momento que ocorreu alguma reclamação ou defeito ou falha, permitindo uma rápida

percepção da realidade e uma imediata interpretação da situação, auxiliando a diminuir erros.

### 2.7.3 Brainstorming

Segundo Martinelli (2009, p. 137), "O *brainstorm* é uma técnica simples e prática que foi criada com o objetivo de regular e incentivar a participação das pessoas em reuniões ou trabalhos em grupos, onde o foco é obter ideias de forma livre, sem críticas e em curto espaço de tempo [...]".

Para Seleme; Stadler (2010, p. 57), "As ideias remanescentes ainda poderão ser estocadas em um banco de ideias da organização para utilização futura. Muitas organizações empregam a técnica do *brainstorming* para identificar ideias que possam melhorar o produto ou induzir a inovadoras soluções de problemas."

De acordo com Machado (2012, p. 50), o objetivo principal é identificar possíveis soluções para os problemas encontrados, através de ideias ou imaginação para a melhoria da qualidade.

Portanto, para que esses resultados obtidos através do *brainstorming* tenham significância, é importante que os colaboradores estejam envolvidos no processo em estudo e responder as perguntas concentradas.

### 2.7.4 Diagrama de Ishikawa ou de Causa e Efeito

O diagrama de Ishikawa, também conhecido como espinha de peixe, foi criado por Kaoru Ishikawa, e é utilizado para apresentar relação entre a causa e o efeito do processo.

Segundo Miguel (2001, p. 141) "[...] o resultado do diagrama é fruto de um *brainstorming*, sendo o diagrama o elemento de registro e representação de dados e informações."

O diagrama é uma maneira prática de analisar os inputs que afetam a qualidade e identificam as principais causas de problemas, além de auxiliar a identificação da causa fundamental do problema, e a determinação das ações que deverão ser adotadas, para atuar nos problemas identificados (MARTINELLI, 2009 p. 145).

Machado (2012, p. 47) "O diagrama de causa e efeito foi desenvolvido para representar a relação entre o efeito e todas as possibilidades de causa que podem contribuir para esse efeito."

As causas de um problema podem ser agrupadas em "6M", como muitos autores falam, que são decorrentes de falhas em materiais, métodos, mão de obra, máquinas, meio ambiente e medidas.

**Figura 08 – Diagrama de Ishikawa usando os 6M**



Fonte: Andrés (2017, p. 1)

Por fim, Seleme; Stadler (2010, p. 93), pode-se utilizar a ferramenta para a identificação de efeitos positivos e negativos, o que possibilita o fortalecimento do primeiro e a eliminação do segundo.

### 2.7.5 Diagrama de Dispersão ou Correlação

Para Martinelli (2009, p. 140), "Os diagramas de dispersão são demonstrações gráficas que estabelecem associação, se existir, entre dois dados, parâmetros ou dois fatores [...]"

A correlação pode ser positiva, negativa ou até não apresentar correlação, como mostra a Figura 09, o que significa que os dados que estão sendo correlacionados nas análises não dependem uma da outra, sendo assim podendo apresentar uma tomada de decisão não confiável. Nesses casos, que não apresentam correlação, é importante analisar e trocar os dados correlacionados até encontrar fatores que exista correlação para poder tomar a decisão mais correta.

De acordo com Graelm; Peinado (2007, p. 552) o diagrama de dispersão, "Serve para mostrar o que acontece com uma variável quando a outra se altera, ajudando a verificar a relação entre elas." E isso foi o que Machado (2012, p. 50)

afirmou, "O diagrama de dispersão mostra o que acontece com uma variável quando a outra muda, para testar possíveis relações de causas e efeitos."

**Figura 09 – Exemplos de Gráficos de Dispersão**



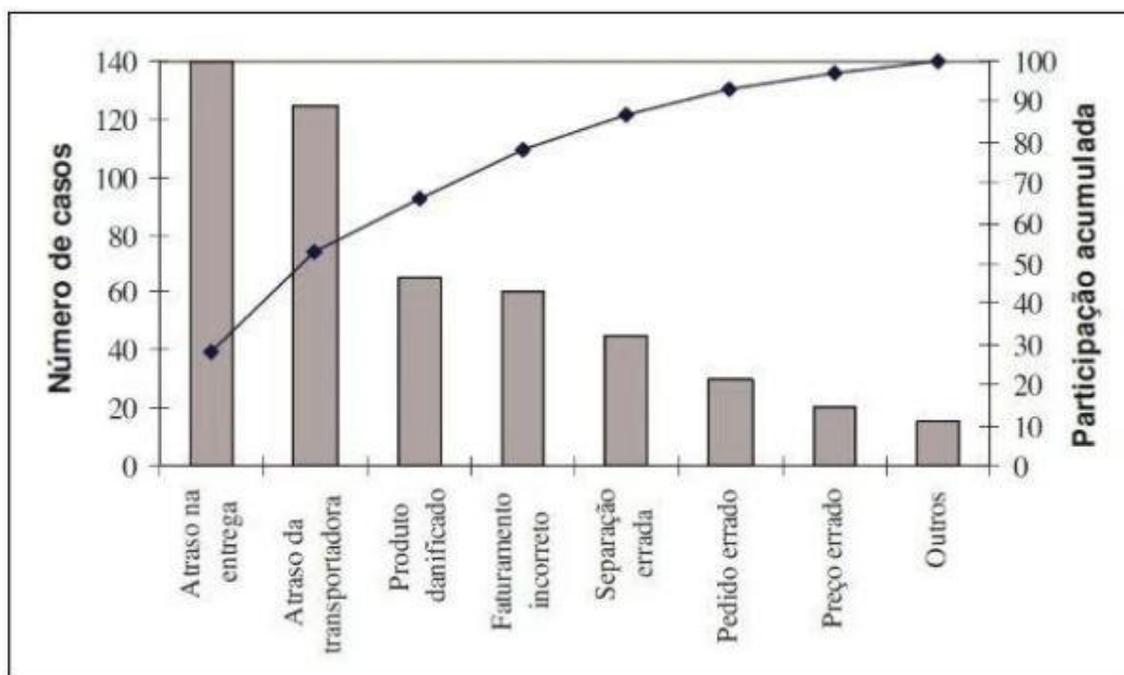
Fonte: Martinelli (2009, p. 141)

### 2.7.6 Diagrama de Pareto

Diagrama de Pareto é o gráfico idealizado que permite que sejam identificados e classificados aqueles problemas de maior importância e que devem ser corrigidos primeiramente. Ao solucionar o primeiro problema, um segundo se torna mais importante, permitindo que se dediquem maiores esforços na resolução daqueles mais importantes o que possibilita à organização um adequado uso de seus recursos em direção à melhoria da qualidade do processo e do produto (SELEME; STADLER 2010, p. 88)

Segundo Graelm Peinado (2007, p. 547), o diagrama de Pareto é um gráfico em forma de barras que indica o impacto de cada causa e assim separar os pontos que possui os maiores impactos dos menores, para inicialmente, agir eliminando uma causa principal, ao invés de eliminar todas as causas, com isso a maior parte do problema é resolvido rapidamente.

**Figura 10 – Exemplo de Gráfico de Pareto**



Fonte: Jeison; Meire (2012, p.1)

Nessa Figura 10, pode-se observar que a maior frequência das causas está entre "atraso na entrega" e "atraso da transportadora", que juntos somam aproximadamente 50% do erro, então para uma ação rápida do problema, inicialmente, é interessante agir nessas duas causas.

### 2.7.7 5 Porquês

Essa ferramenta faz parte do processo de realização da análise do problema para identificar sua causa.

Segundo Seleme; Stadler (2010, p.44) "[...] Não é necessário realmente executar todas as cinco perguntas, pois o problema pode ser mais superficial do que aparenta [...]".

Ou seja, a resposta pode ser encontrada mais cedo, antes de realizar as cinco perguntas. Com isso, essa ferramenta permite achar a verdadeira causa mais fácil para o problema.

## 2.8 Plano de Ação 5W2H

O método 5W e 2H, recebe esse nome por causa das letras iniciais em inglês que ajudam a esclarecer situações, respondendo as seguintes questões: O que? (*What?*), Por quê? (*Why?*), Onde? (*Where?*), Quando? (*When?*), Quem? (*Who?*), Como? (*How?*) e Quanto Custa? (*HowMuch?*).

Para Machado (2012, p.51) o plano de ação 5W2H é uma maneira simples que contém informações necessárias para acompanhar as execuções das ações elaboradas.

Segundo Graelm; Peinado (2007, p. 559), esse método é "um *checklist* utilizado para garantir que a operação seja conduzida sem nenhuma dúvida por parte da chefia ou subordinados."

### **3 METODOLOGIA**

Nesta seção, serão apresentados os métodos, ferramentas e técnicas utilizadas neste estudo, ou seja, os meios que guiaram este trabalho até o seu objetivo. Segundo Ubirajara (2014, p.24) é na metodologia que "[...] devem constar os elementos que apresentam e explicam a natureza, a abordagem metodológica, o delineamento e os procedimentos da pesquisa e do registro dos dados que serão coletados."

#### **3.1 Natureza do Estudo**

Segundo Ubirajara (2014, p.10) procedimentos metodológicos são a "[...] descrição concisa, porém completa da metodologia adotada, que permita a checagem e a reprodução do estudo e a utilização dos procedimentos por outros pesquisadores."

Este trabalho é um estudo de caso aplicado a uma loja de decorações, localizada em Aracaju-SE, que atua a alguns anos no mercado em Sergipe.

#### **3.2 Caracterização da Pesquisa**

Ubirajara (2014, p. 126) diz que:

Pesquisar cientificamente é utilizar métodos que oriente o pesquisador a planejar, coordenar e analisar as informações acolhidas dos entrevistados para que o resultado da pesquisa seja relevante, nada se perca ou se deixe de coletar e de analisar.

De modo geral, a caracterização da pesquisa se subdivide em três categorias: quanto aos objetivos ou fins, quanto aos objetos ou meios e quanto a abordagem dos dados utilizados para a realização do estudo.

### 3.2.1 Quanto aos Objetivos ou Fins

Esta categoria tem relação com os objetivos que a pesquisa pretende atingir. Portanto pode ser: descritiva, exploratória e explicativa.

De acordo com Ubirajara (2017, p.45), a pesquisa exploratória "[...] tem como objetivo tornar mais explícito o problema, aprofundar as ideias sobre o objeto de estudo."

Sobre a pesquisa descritiva, ainda conforme Ubirajara (2017, p.45), "[...] descreve características de uma população ou de um fenômeno, ou ainda estabelece relações entre fenômenos."

E pesquisa explicativa, para Ubirajara (2017, p.45) "busca identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos."

Assim, pode-se afirmar que o tipo de pesquisa abordada caracteriza-se por ser explicativa e descritiva, pois tem como foco a observação, registro e análise dos dados das causas que levam a uma possível insatisfação dos clientes, buscando solucioná-la através da identificação dos fatores que levam a relação de causa-efeito.

### 3.2.2 Quanto ao Objeto ou Meio

Segundo Ubirajara (2017, p. 45), "[...], a pesquisa pode ser: bibliográfica, documental, de campo, experimental ou laboratorial. Ou ainda: de observação participante, pesquisa-ação, etc."

Ainda de acordo com Ubirajara (2017, p.45-46),

Pesquisa documental: [...] utiliza as fontes que não receberam tratamento analítico.

Pesquisa bibliográfica: [...] é aquela desenvolvida exclusivamente a partir das fontes já elaboradas - livros, artigos científicos, publicações periódicas. Tem a vantagem ampla de cobrir uma gama ampla de fenômenos que o pesquisador não poderia contemplar diretamente.

Pesquisa de campo: [...] os conceitos são concebidos a partir de observações: diretas - registrando-se o que se vê e indiretas - por meios de questionários, opinários, etc.

Pesquisa experimental: é o que representa o melhor exemplo de pesquisa científica [...].

Diante disso, esse estudo pode ser classificado como documental/pesquisa de campo, pois foram utilizados documentos para

fundamentar o estudo de caso, auxiliando o entendimento do pesquisador e também a coleta de dados se deu através de observação direta do fenômeno e do funcionamento de todo o processo em análise.

### **3.2.3 Quanto ao Tratamento dos Dados**

De acordo com Ubirajara (2017, p.46), uma pesquisa com tratamento ou abordagem de dados pode ser qualitativa, quantitativa, qualiquantitativa ou quantiquantitativa.

[...] quantitativa, se estiverem presentes somente dados mensuráveis, perfis estatísticos, com ou sem cruzamentos de variáveis. E será uma abordagem qualitativa, se o estudo objetivar uma análise fenomenológica, de compreensão, de interpretação, do problema ou fenômeno, onde o sentimento, a paixão, o envolvimento afetivo é colocado nas entrevistas com os pesquisados - com ou sem o questionamento, ou ainda, com uma observação direta e exaustiva, de profundidade.

E ainda com Ubirajara (2017, p.47), já na abordagem qualiquantitativa ou quantiquantitativa, assim mesmo, juntos ou dois tipos separados numa mesma pesquisa, quando a pesquisa não só levanta os dados, descrevendo-os quantitativamente, como busca também, analiticamente em profundidade, explicações qualitativa que justifiquem os parâmetros do fenômeno ou problema estudados separadamente.

Quanto ao tratamento de dados, trata-se de uma pesquisa qualiquantitativa, pois foi realizada compreensão dos problemas, análise, interpretação e quantificação de informações.

## **3.3 Instrumentos de Pesquisa**

Há vários meios para a coleta de dados, segundo Ubirajara (2017 p. 118), são: entrevistas, questionários, observação pessoal e formulários.

Para Ubirajara (2017, p. 119),

A entrevista é um método utilizado para captar informações através de perguntas feitas pelo entrevistador para o

entrevistado que pode ser individual ou grupal. Pode ser realizada também por telefone. O entrevistador faz perguntas aos entrevistados e as respostas dadas pelo participante são anotadas para análise.

Conforme Lakatos; Marconi (2009, p.212) afirmam que formulário "Trata-se de um dos instrumentos essenciais para a pesquisa e seu sistema de busca de informações consiste basicamente em ter acesso direto aos dados pelo entrevistado, sem intermediadores."

Segundo Engel; Tolfo (2009, p.69) o questionário "[...] é um instrumento de coleta de dados por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador."

De acordo com Lakatos; Marconi (2009, p.214), a observação pessoal é uma forma de coleta de dados que consiste em "absorver" informações diretamente e pessoalmente dos colaboradores.

Para esse estudo, foram utilizadas as técnicas de coleta documental de dados, questionários e observação pessoal, com a finalidade de atingir os objetivos proposto neste estudo.

### **3.4 Unidade, Universo e Amostra**

Segundo Ubirajara (2017, p.120), "Uma unidade de pesquisa corresponde ao local preciso onde a investigação foi realizada."

Nessa estudo, a unidade de pesquisa foi a Amazonas Decorações, localizada Rua Florentino Menezes, nº 32, bairro Centro, Aracaju/SE.

Quanto ao universo da unidade do setor pesquisado a ser considerado é de 3000 clientes externos (consumidores) e 22 colaboradores. Quanto à amostra da pesquisa foram o total de pesquisas de satisfação realizadas (300 clientes), essa amostra foi feita de forma empírica sem análise estatística.

### **3.5 Definição das Variáveis e Indicadores de Pesquisa**

Para Ubirajara (2017, p.120-121), "As variáveis poderiam ser definidas, conceituadas, e postos seus indicadores e, até questões possíveis, segundo os objetivos específicos, em vez de exposição em um quadro."

Baseando-se nos objetivos específicos, as variáveis e os indicadores deste trabalho estão enumeradas no Quadro 01.

**Quadro 01 - Variáveis e Indicadores da Pesquisa**

<b>VARIÁVEL</b>	<b>INDICADORES</b>
Mapeamento do Processo	Fluxograma
Pesquisa de Satisfação	Formulário de Pesquisa
Análise através das Ferramentas das Qualidade	Folha de Verificação, Diagrama de Dispersão, <i>Brainstorming</i> , Diagrama de Ishikawa, Gráfico de Pareto e 5 Porquês
Plano de Ação	5W2H
Evolução Após as Ações	Gráfico de Comparação do Grau de Satisfação

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2018)

### 3.6 Plano de Registro e Análise dos Dados

Os dados apresentados neste trabalho foram coletados e analisados referentes para a melhoria de satisfação dos clientes. Os dados quantitativos foram registrados em uma planilha do Excel para elaboração dos gráficos, a exemplo do gráfico de Pareto.

O fluxograma e diagrama de causa e efeito foram elaborados a partir do MS POWERPOINT. Já o *brainstorming* e o plano de ação 5W2H foram elaborados a partir dos quadros construídos no programa Word, assim como as tabelas ilustradas nessa pesquisa.

A pesquisa de satisfação também foi criada no programa Word, contendo questionários criados diante das respostas baseadas nos níveis de respostas para a escala Likert, uma vez que será correlacionada com a mesma para padronização das respostas e medição do grau de satisfação dos clientes (consumidores).

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão analisados os dados coletados na loja de Decorações

### 4.1 Mapeamento do Processo da Empresa

O mapeamento do processo foi elaborado através de um fluxograma onde é mostrado o fluxo desde a entrada dos clientes na loja, até os mesmos receberem os produtos.

**Figura 11 – Fluxograma Geral**



Fonte: elaborado pelo próprio autor (2018)

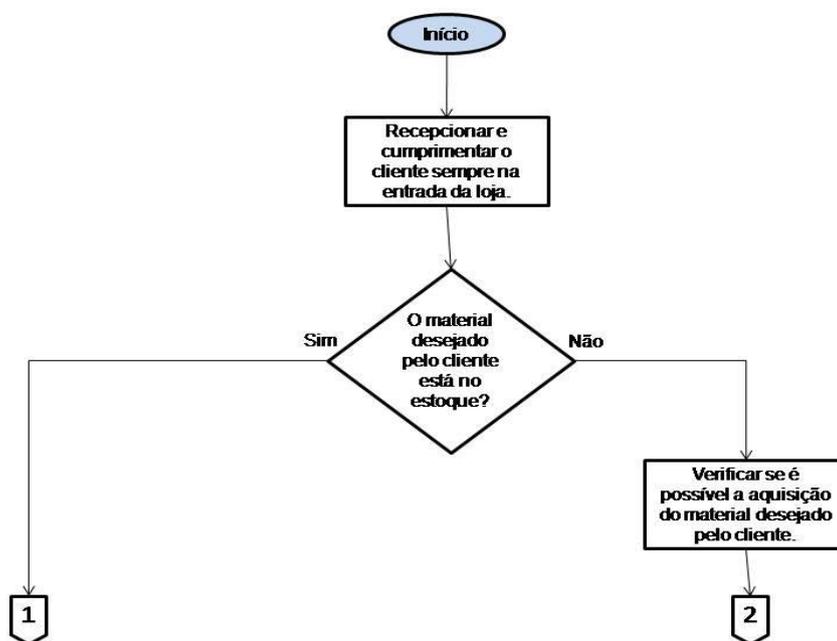
O processo ocorre da seguinte forma, o vendedor deve recepcionar e cumprimentar o cliente, depois realiza a venda, se a venda não for aprovada, volta para o setor de vendas para analisar o motivo, mas se for aprovado, realiza a conferência e em seguida faz a expedição até chegar ao cliente, conforme a

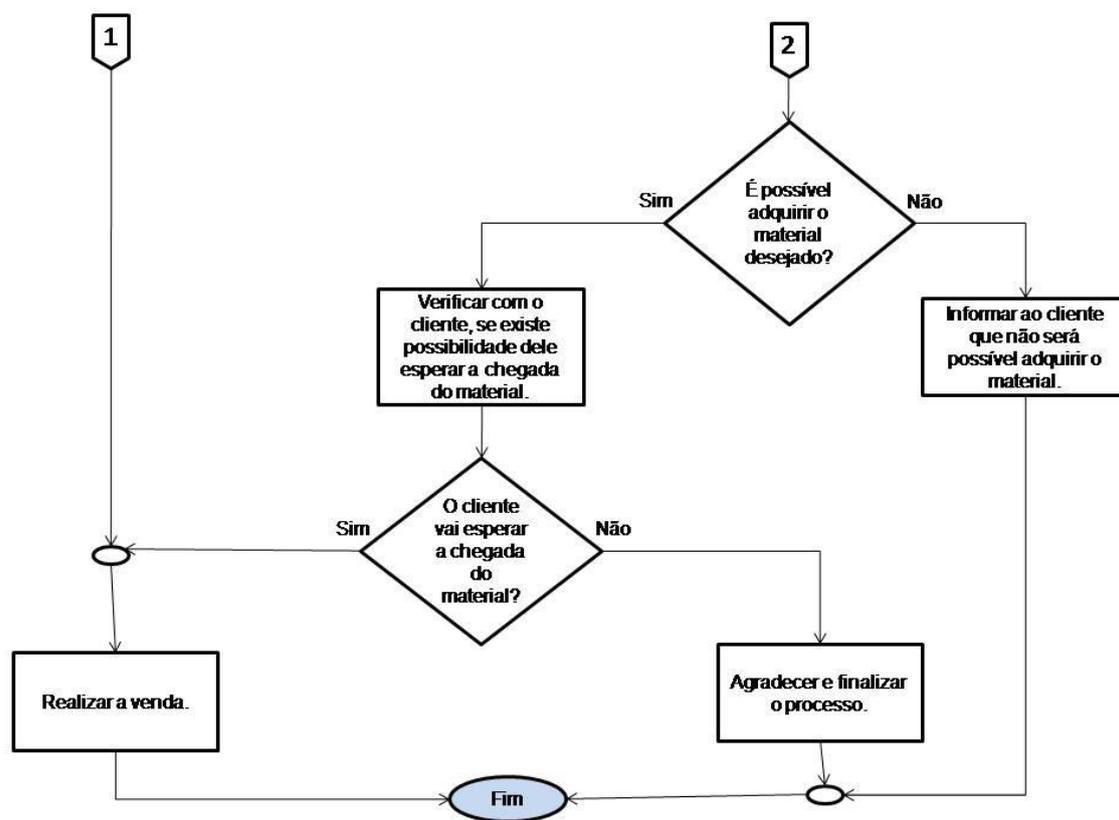
Figura 11. Esse processo foi descrito através da observação do fluxo de uma venda de material sendo realizada.

Diante desse processo, foram observadas várias reclamações dos clientes nos recebimentos dos produtos errados e pelo mau atendimento. Com isso, será abordada, nesta pesquisa, o setor de vendas por ser considerado o gargalo do processo.

Portanto, é necessário apresentar o fluxograma detalhado do setor de vendas para entender o processo e assim identificar quais são as causas prováveis do problema encontrado.

**Figura 12 – Fluxograma de vendas**





Fonte: elaborado pelo próprio autor (2018)

Através de uma observação realizada nas vendas, foi realizado esse fluxograma de processo, conforme a Figura 12. O processo inicia-se com o atendente recepcionando e cumprimentando o cliente, depois verifica se o produto desejado pelo cliente está disponível no estoque, se sim realiza a venda, se não, pergunta ao fornecedor se ele possui o material, se não possuir, avisar ao cliente que não será possível adquirir o material, mas se possuir, pergunta ao cliente se vai querer esperar chegar o material, se sim, realizar a venda e se não, agradece e finaliza o processo. É neste setor, onde recebe mais reclamações dos clientes sobre os erros dos produtos recebidos e maus atendimentos, podendo assim, verificar essas reclamações com a pesquisa de satisfação dos clientes.

## 4.2 Pesquisa de Satisfação

A pesquisa de satisfação, serve para os clientes avaliarem e assim saber as opiniões, obtendo grau de satisfação, para poder atendê-los da melhor

maneira possível. Foi elaborado um questionário (Apêndice A) com perguntas que serviu como guia para a tal avaliação.

Após a elaboração e aprovação do questionário, passou-se para a aplicação do mesmo. Na aplicação utilizou-se a seguinte metodologia: ao entrar na loja, o cliente era abordado e informado sobre a pesquisa de satisfação, e perguntava se teria interesse em responder os questionários.

As perguntas referem-se ao setor de vendas, nos quesitos de atendimento ao cliente, postura do vendedor, tempo de espera para receber o produto, ambiente interno, qualidade do produto recebido e a nota final.

E através da pesquisa de satisfação dos clientes, foi possível identificar os problemas apresentados (Apêndice A) pelas as mesmas e monitorá-los ao longo do tempo.

#### 4.2.1 Resultados Obtidos da Pesquisa de Satisfação

**Quadro 02 - Resultados Obtidos Referentes à Pesquisa de Satisfação**

<b>Semana</b>	<b>Grau de Satisfação</b>
01	3,4
02	3,3
03	3,4
04	3,7
05	3,4
06	3,8
07	3,6
08	4,1
09	3,9
10	3,8
11	3,6
12	3,7
Média	3,6

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2018)

O grau de satisfação foi elaborado no seguinte método: De acordo com o Apêndice A, utilizou-se a escala Likert para calcular o grau de satisfação de cada

item, e em seguida foi necessário calcular a média total para obter esses resultados, por semana, conforme o Quadro 02.

Com base nos critérios da escala Likert, para um valor de:

Média de 1 a 2,99: Entende-se que os respondentes sentem-se insatisfeitos com a qualidade do serviço prestado, estando abaixo do atendimento da sua insatisfação;

Média entre 3 e 3,99: Entende-se que os respondentes preferiram não pontuar positivamente, nem tão pouco negativamente, demonstrando não existir insatisfação, ou seja, indiferente, logo merecem melhorias.

Média registrada entre 4 e 5: Confirmam a satisfação dos respondentes.

Logo, percebe-se que precisa de plano de ação para a melhoria de satisfação dos clientes, pois observa-se que o grau de satisfação foi 3,6.

### 4.3 Resultados Obtidos através das Ferramentas da Qualidade

**Tabela 01 - Folha de Verificação**

Reclamações dos Clientes	Semana												Total
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	
Entrega de material errado	14	17	15	09	14	07	12	04	06	08	12	09	127
Entrega na quantidade errada	03	02	02	01	04	00	03	00	01	02	01	01	20
Entrega de material sem condições de uso	02	03	00	00	01	00	00	00	00	01	01	00	08
Demora na entrega	04	04	06	05	03	02	01	00	01	02	01	01	29
Preço errado	05	05	06	03	04	02	02	01	02	03	02	01	36

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2018)

De acordo com o apêndice B, relacionando o documento com a folha de verificação para o estudo, é possível observar que a maioria das reclamações dos clientes foi sobre a entrega do material errado, que somando foram 127 de

entregas de produtos errados. Logo, é preciso analisar se há correlação entre o erro do produto com a insatisfação dos clientes.

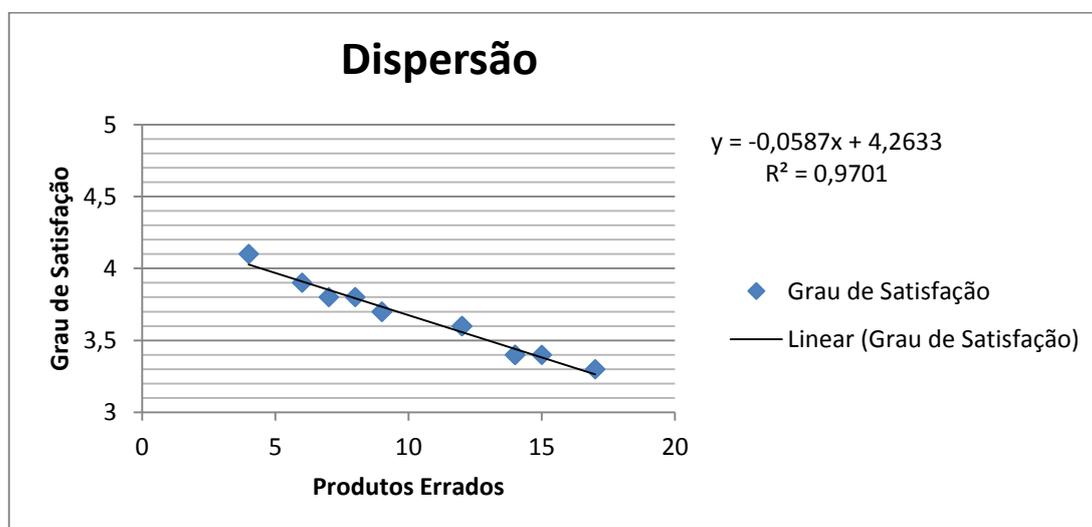
### Quadro 03 – Análise de Correlação Entre os Produtos Errados e o Grau de Satisfação

Semana	Produtos errados	Grau de Satisfação
01	14	3,4
02	17	3,3
03	15	3,4
04	09	3,7
05	14	3,4
06	07	3,8
07	12	3,6
08	04	4,1
09	06	3,9
10	08	3,8
11	12	3,6
12	09	3,7

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2018)

Pode-se notar que conforme o Quadro 03, o menor grau de satisfação foi na semana 02, e teve uma maior quantidade de produtos errados entregues aos clientes. Para uma melhor visualização dos dados, foi realizado o Gráfico de Dispersão, conforme o Gráfico 01.

**Gráfico 01 - Gráfico de Dispersão**



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2018)

Com isso, constata que quanto maior a entrega de produtos errados, menor será o grau de satisfação. Portanto, há correlação entre os dois, ou seja, para melhorar o grau de satisfação, é dependente que entregue o material correto. Por isso, é importante analisar os motivos de entregas dos produtos errados ao cliente.

### 4.3.1 Brainstorming

A partir das não conformidades relatadas na Tabela 01, e visando melhorar o fluxo do processo, foi realizado um *brainstorming* (Quadro 04) com os gerentes, conferentes e vendedores. A questão feita para a análise dessa ferramenta foi: O que pode estar influenciando o fluxo de processo para que ocorram essas entregas de produtos errados aos clientes?

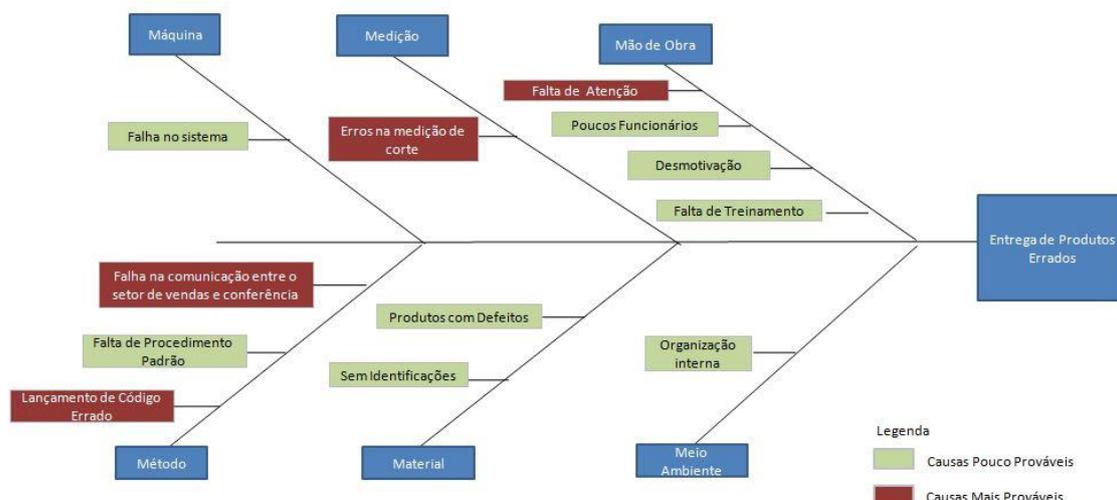
**Quadro 04 – Levantamento do Brainstorming**

Número	Categoria	Possíveis causas levantadas	Frequência
01	Mão de Obra	Falta de atenção	18
02	Método	Falha na comunicação entre o setor de vendas e conferência	18
03	Método	Lançamento de código errado	17
04	Medição	Erros na medição de corte	16
05	Mão de Obra	Desmotivação	14
06	Método	Falta de procedimento padrão	10
07	Meio Ambiente	Organização interna	10
08	Material	Materiais sem identificações	08
09	Máquina	Falha no sistema	05
10	Mão de Obra	Poucos funcionários	03
11	Mão de Obra	Falta de treinamento	01
12	Material	Produtos com defeitos	01

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2018)

Após o *brainstorming*, pode-se observar que há várias causas envolvidas para o erro do produto. Então para uma melhor observação quanto a região e a classe dos problemas, será apresentado através do diagrama de Ishikawa.

**Figura 13 – Diagrama de Ishikawa**

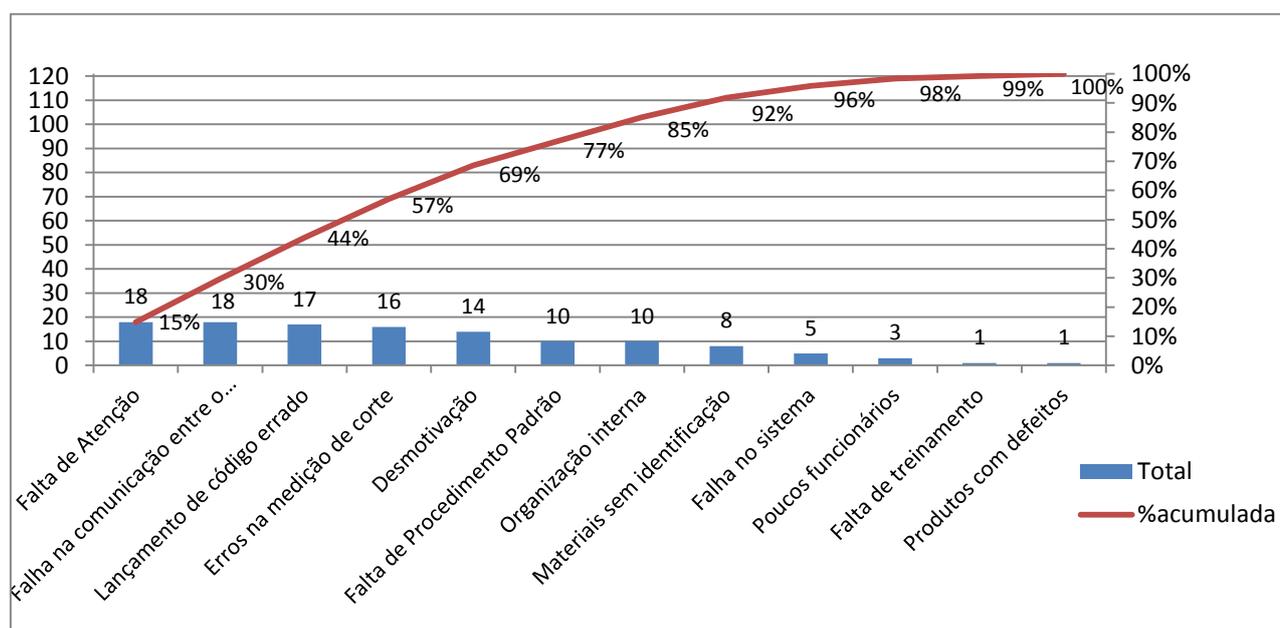


Fonte: elaborado pelo próprio autor (2018)

Nesse diagrama de Ishikawa, conforme a Figura 13, tem como objetivo classificar as causas em 6 áreas diferentes: Máquina, medição, mão de obra, método, material e meio ambiente. A maioria das causas do *brainstorming* estão relacionados a mão de obra, ou seja, a mão de obra não está funcionando corretamente, sendo assim, o fluxo de processo pode estar sendo afetado por essas prováveis causas de mão de obra.

E para poder determinar as prioridades das causas, será apresentado o Gráfico de Pareto, conforme o Gráfico 02.

**Gráfico 02 – Gráfico de Pareto**



Fonte: elaborado pelo próprio autor (2018)

De acordo com o Gráfico 02, das doze causas das entregas de produtos errados, apenas quatro delas tem forte influência, pois elas foram mais citadas pelos colaboradores no momento do *brainstorming*.

Então pode-se observar que as atividades que mais influenciam com frequência para entregar os produtos errados e que requerem uma análise e solução são: falta de atenção, falha de comunicação entre o setor de vendas e conferência, lançamento de código errado e erros na medição de corte. Essas quatro causas juntas somam 57% de frequência levantada no *brainstorming* e assim, serão tratadas todas as quatro.

Com isso, é importante analisar essas quatro causas através da ferramenta 5 Porquês, para identificar o problema "raiz" de cada.

As quatro causas para a entrega dos produtos errados foram verificadas pela falta de atenção, falha de comunicação entre o setor de vendas e conferência, lançamento de códigos errados e erros na medição de cortes, caracterizados respectivamente nos Quadros 05, 06, 07 e 08 como modos de falhas.

Quadro 05 - Porquês de Falta de Atenção

Causa Provável	Por quê?	Por quê?	Por quê?	Por quê?	Por quê?	Ações
Falta de Atenção	Não entender o pedido do cliente	O gerente não treinou a equipe para o atendimento	O gerente não explicou o procedimento	O gerente não estava ciente dos erros	A equipe de vendas pensava que estava fazendo o certo	Realizar treinamentos sobre processos
		Conversa paralela entre os colaboradores	Não estavam prestando atenção no serviço	Estava com pouco movimento	-	Elaborar procedimento operacional padrão
	Por causa da pressa de atender vários clientes ao mesmo tempo	Para atingir as metas	-	-	-	Realizar treinamentos sobre processos

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2018)

A análise em torno da falta de atenção gerou duas possíveis causas: a primeira é em não atender ao pedido do cliente. E a segunda razão pode ser por causa da pressa de atender vários clientes ao mesmo tempo. Para a primeira causa, os porquês encontrados defendem que o gerente não treinou a equipe para o atendimento, ou que há conversas paralelas entre os colaboradores. Já a pressa de atender, é objetivando as metas.

**Quadro 06 - Porquês de Falha de Comunicação entre o Setor de Vendas e Conferência**

<b>Causa Provável</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Ações</b>
Falha de comunicação entre o setor de vendas e conferência	Porque as equipes não conversam	Não conversam porque supõe-se que todos saibam as atividades	A suposição é devido a falta de um procedimento com fluxo definido para cada equipe	-	-	Elaborar um procedimento definindo os papéis de cada equipe
		Não conversam porque a há atritos entre as equipes	Há atritos porque a conferência anota todos os erros que ocorrem nas vendas	-	-	Treinamento relação interpessoal

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2018)

A causa para a existência da falha de comunicação entre o setor de vendas e conferência é porque as equipes não conversam. E para isso se tem duas causas. A primeira defende que supõe-se que todos saibam as atividades. A segunda causa defende que há atritos entre as equipes.

Para a primeira causa, o estudo revela que a suposição é devido a falta de um procedimento com fluxo definido para cada equipe. Já para a segunda, há atritos porque a conferência anota todos os erros que ocorrem nas vendas.

**Quadro 07 - Porquês de Lançamento de Códigos Errados**

<b>Causa Provável</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Ações</b>
Lançamento de códigos errados	Sistema desatualizado	Não alimentam a atualização dos produtos com o sistema	Porque não tem alguém que atualize os códigos periodicamente	-	-	Alinhar a codificação e atualizar
	Digitar números errados	Falta de atenção	Por causa da pressa de atender vários clientes ao mesmo tempo	Para atingir as metas	-	Realizar treinamentos com as equipes
	Esquecimento da numeração dos códigos	Não verificam os códigos nos produtos	Para poder vender o produto rápido	Para atingir as metas	-	Elaborar procedimentos

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2018)

Podem-se considerar que três causas para o modo de falha no lançamento de códigos errados, o primeiro se refere ao sistema desatualizado, pois não alimentam a atualização dos produtos com o sistema, e logo, não tem alguém que atualize os códigos periodicamente.

No segundo, refere na digitação dos números errados, e isso se deve a falta de atenção, por causa da pressa de atender vários clientes ao mesmo tempo.

Já na terceira causa, entende-se que há esquecimento da numeração dos códigos, pois não verificam para poder vender o produto rápido.

**Quadro 08 - Porquês de Erros na Medição do Corte**

<b>Causa Provável</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Ações</b>
Erros na medição do corte	Envio incorreto do produto	Falta de atenção	Não há aprovação (registro) por conferentes para liberar o produtor	-	-	Implantar sistemática de dupla verificação
			Por causa da pressa de atender os clientes	Para atingir as metas	-	Realizar treinamentos com as equipes
			Sem medir com o metro	Por causa da experiência de trabalho profissional	Confiança	Elaborar procedimentos

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2018)

A causa para existência dos erros na medição do corte, é devido ao envio incorreto do produto. O que causa o envio incorreto, é a falta de atenção. Para isso se tem três causas. A primeira é porque não há aprovação por conferentes para liberar o produto. No segundo, justifica que é por causa da pressa de atender os clientes. E no último, defende que não mede com o metro, por causa da experiência de trabalho profissional, ou seja, a confiança é tão alta em si mesmo, que não utiliza o metro, mas sim apenas as mãos.

#### **4.4 Plano de Ação**

A partir do estudo realizado para identificação das causas que resultaram em entrega de produtos errados, e conseqüentemente levando à insatisfação dos clientes e sabendo que a organização onde foi desenvolvida a pesquisa está em crescimento no mercado, logo valoriza por integridade e confiabilidade.

Com isso, elaborou-se um plano de ação, utilizando a ferramenta 5W2H. A escolha dessa ferramenta (Quadro 09) foi pelo fato de ser simples, contendo informações necessárias e poder acompanhar as execuções das ações elaboradas, além de garantir que a operação seja conduzida sem ter nenhuma dúvida dos colaboradores. Tem como objetivo de capacitar os vendedores, e logo, reduzir a entrega dos produtos errados, para melhorar a satisfação dos clientes.

Quadro 09 – Plano de Ação 5W2H

Item	O que?	Quem?	Quando?	Onde?	Por quê?	Como?	Quanto?
Falha de Comunicação entre Vendas e Conferência	Elaborar procedimentos	Elio	31/07/2018	Empresa	Definir as etapas claramente	Desenhando as etapas de acordo com as práticas do processo	R\$ -
	Realizar treinamentos de procedimentos	Adriana	20/08/2018	Empresa	Para alinhar o conhecimento	Reunindo as equipes e exercitando os procedimentos	
Falta de Atenção	Realizar treinamento sobre processos	Adriana	15/07/2018	Empresa	Para alinhar o conhecimento	Reunindo as equipes e exercitando os procedimentos	R\$ -
	Realizar avaliação de desempenho mensal	Ana Paula	30/08/2018	Empresa	Para fundamentar os pontos de melhoria individual	Definindo critérios; realizando avaliação individual e setorial por meio de <i>checklist</i> ;	
Lançamento de Código Errado	Elaborar procedimento	Elio	31/07/2018	Empresa	Definir as etapas claramente	Desenhando as etapas de acordo com as práticas do processo	R\$ -
	Alinhar codificação e atualizar	Dona Izabella	20/07/2018	Empresa	Deixar mais objetivo o registro	Coletar dados dos produtos e criando lista periodicamente	
	Realizar treinamentos com as equipes	Adriana	20/08/2018	Empresa	Para alinhar o conhecimento	Reunindo as equipes e exercitando os procedimentos	
Erros na Medição de Corte	Realizar treinamentos com as equipes	Adriana	30/08/2018	Empresa	Para alinhar o conhecimento	Reunindo as equipes e exercitando os procedimentos	R\$ -
	Elaborar procedimento	Adriana	30/07/2018	Empresa	Definir as etapas claramente	Desenhando as etapas de acordo com as práticas do processo	
	Implantar sistemática de dupla verificação	Dona Izabella	25/07/2018	Empresa	Evitar envio incorreto	Implantando conferência por dois funcionários e visto por aprovação (registro)	
	Realizar avaliação de desempenho mensal	Ana Paula	30/07/2018	Empresa	Para fundamentar os pontos de melhoria individual e setorial	Definindo critérios; realizando avaliação individual e setorial por meio de <i>checklist</i> ;	
	Implantar indicadores na área	Dona Izabella	30/08/2018	Empresa	Monitorar o desempenho das áreas	Definindo pelo menos 5 pontos significativos e acompanhando os resultados para melhoria	

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2018)

#### 4.5 Execuções do Plano de Ação

A partir das análises e divulgação do plano de ação, buscou-se atender as propostas de melhorias, com a finalidade de tratar os principais problemas mencionados, a fim de melhorar a satisfação dos clientes.

A primeira proposta acatada foi a elaboração do procedimento operacional padrão de atendimento ao cliente (Apêndice C). Esse procedimento minimizará os erros de lançamento de códigos errados, medição dos cortes, falha de comunicação entre o setor de vendas e conferência, além de fazer com que os atendentes prestem mais atenção em todos os momentos, garantindo a qualidade no processo a partir do início do atendimento, até o final. Ou seja, o objetivo do procedimento é estabelecer instruções detalhadas para a realização de atividades específicas do setor de atendimento.

Outra proposta aceita foi a realização da apresentação e treinamentos do procedimento operacional padrão em relação aos quatro itens do plano de ação 5W2H (Quadro 09), para as equipes alinharem os conhecimentos, reunindo-os e exercitando os procedimentos.

**Figura 14 – Apresentação e Treinamento do Procedimento Operacional Padrão**

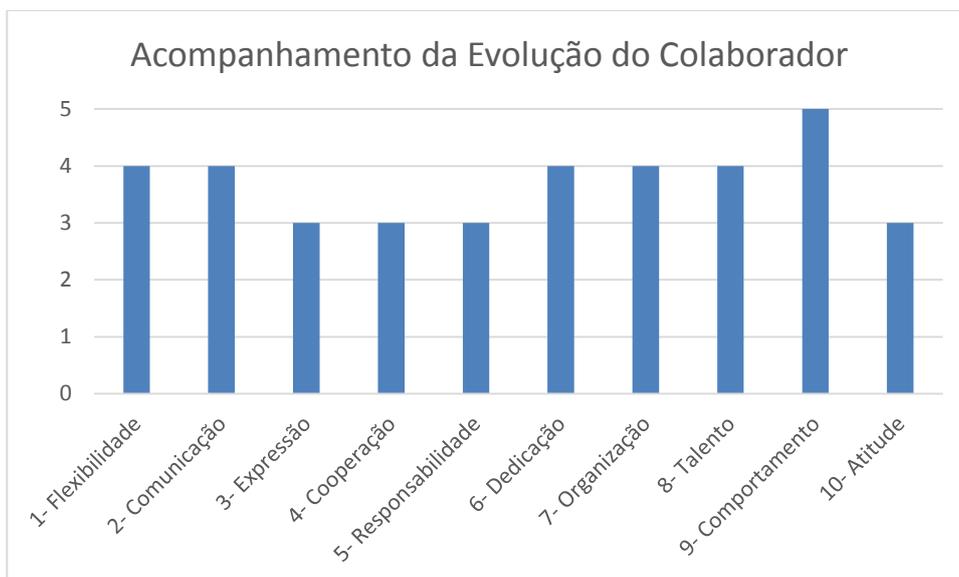


Fonte: Amazonas Decorações (2018)

Na Figura 14, pode ser observado o momento da apresentação do procedimento operacional padrão, e também foi aberto um momento para dúvidas e interação entre os colaboradores. Essa apresentação foi importante porque obteve alguns efeitos colaterais, que pode ser citado como positivos, pois houve uma melhoria de sinergia entre o setor de conferência e vendas, fazendo com que diminua o conflito e aumentando a motivação dos colaboradores, logo reduziu a falha de comunicação entre os setores. Foram coletadas as assinaturas dos participantes (Apêndice D).

E também, a partir dessa reunião realizada, foi definido que terá uma palestra com a equipe toda no dia 08 de novembro de 2018, cujas as participações dos colaboradores serão fundamentais, pois os mesmos apresentarão o procedimento operacional padrão e explicar as mudanças que tiveram ao decorrer do tempo. Com isso, terá a interação entre os colaboradores, e alinharão os conhecimentos.

Conforme o item da causa de falta de atenção e também corte de materiais, foi realizado a avaliação de desempenho (Apêndice E) individual, e os dados serão coletados trimestralmente, para assim fundamentar os pontos de melhoria individual. Ou seja, a cada trimestre, o gestor da empresa faz uma avaliação de cada colaborador com base nas perguntas, e a nota varia de 1 a 5. Depois multiplica a nota de cada item pelo peso indicado, em seguida, faz a somatória do total de cada item para obter uma nota final. O gestor da empresa pode mostrar o resultado para cada um, e explicar quais itens precisam ser melhorados. A meta dessa avaliação é que todos os colaboradores alcancem 80% ou mais no resultado da competência ou que apresentem evolução em todos os itens a cada trimestre, com base nos critérios da empresa.

**Gráfico 03 – Acompanhamento da Evolução do Colaborador**

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2018)

Nesse Gráfico 03, podemos observar que foi realizada avaliação de desempenho com os colaboradores, considerando uma amostra em um total de 22 colaboradores, conforme citado na caracterização da empresa, o resultado da competência foi de 74% (Apêndice F), ou seja, não atingiu a meta da empresa. Portanto, o colaborador precisa melhorar nos itens de expressão, cooperação, responsabilidade e atitude, pois foram os itens que tiveram nota 3. Com isso, a cada trimestre, a gerente realizará novamente a avaliação de desempenho para medir a evolução dos colaboradores.

Em relação ao item lançamento de códigos errados, foi determinado que será realizada atualização no sistema mensalmente, visando alinhar os códigos com os materiais novos em estoque.

Figura 15 – Atualização do Sistema SHOP9

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2018)

Figura 16 – Atualização de Códigos e Preços na Lista de Tubos e Trilhos

Código	Nome	Valor (R\$)
2446	Tubo em Alumínio 28MM Cromado De Victor	10,49
2558	Tubo em Alumínio 19MM Cromado De Victor	8,47
4310	Tubo 28MM Branco De Victor	17,45
4311	Tubo 28MM Cromado De Victor	23,98
4312	Trilho Duplo com Bandô	20,42
4313	Trilho Luiza Extra Mini Simples Branco De Victor	6,24
4314	Trilho Luiza Extra Mini Duplo Branco De Victor	10,89
4315	Trilho Luiza Extra Simples Branco De Victor	6,75
4316	Trilho Luiza Extra Duplo Branco De Victor	10,87
4317	Trilho Luiza Extra Triplo Branco De Victor	16,95
4318	Trilho Luiza Extra Simples Flexível Branco De Victor	9,32
4319	Tubo em Alumínio 28MM Branco De Victor	9,85
4321	Tubo em Alumínio 28MM Ouro Velho De Victor	12,89
4337	Tubo Inox 28MM Cromado De Victor	66,89
4844	Trilho Luiza Extra Mini Triplo Branco De Victor	13,98
4898	Tubo em Alumínio 19MM Branco De Victor	8,47
6970	Tubo 19MM Cromado De Victor	18,39
6971	Tubo 19MM Branco De Victor	12,89
7533	Tubo em Alumínio 28MM Arco Escovado De Victor	12,80
9330	Tubo Suíço 19MM Cromado Amazonas	13,49
9331	Tubo Suíço 28MM Cromado Amazonas	17,48
9332	Trilho Simples com Bandô	13,95
10451	Tubo em Alumínio 28MM Imbuia De Victor	11,49
14813	Tubo Inox 28MM Amazonas	19,95
18774	Couselo Trilho Espanha Duplo Branco	12,65
18775	Couselo Trilho Espanha Triplo Branco	20,75
18797	Couselo Varão 19MM Cromado	7,35
18798	Couselo Varão 28MM Cromado	10,15
18871	Couselo Varão 19MM Alumínio Cromado	7,75
18876	Couselo Varão 19MM Alumínio Branco	7,09
18877	Couselo Varão 19MM Alumínio Aço Corten	10,25
18878	Couselo Varão 28MM Alumínio Branco	9,40
18879	Couselo Varão 28MM Alumínio Aço Corten	13,59
18885	Couselo Trilho Espanha Simples Branco	7,55
20807	Couselo Varão 28MM Alumínio Ouro Velho	13,59

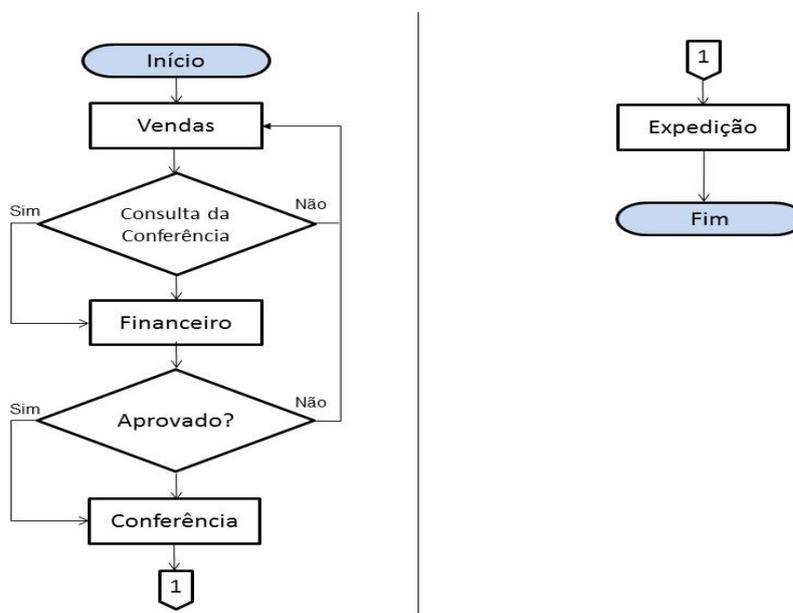
Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2018)

Na Figura 15, representa o sistema utilizado pela empresa, que chama-se SHOP9, e na Figura 16, representa uma lista de tubos e trilhos, com os seus respectivos códigos e preços. A atualização no sistema funciona através dessa lista, por exemplo, a gerente possui essa lista impressa e no final do mês, alinhara com o setor de estoque, os produtos e os seus respectivos códigos e preços. Se possuir um novo produto em estoque, adicionará na lista, caso um produto “sair de linha”, excluirá. Logo, atualizará no sistema SHOP9 da empresa.

No item de erros na medição de corte de materiais, a sugestão de implantar indicadores na área, definindo pelo menos 5 pontos significativos para acompanhar os resultados da melhoria, não foi realizado pela empresa pelo motivo do tempo, pois estava implantando as outras ações sugeridas e com isso, não conseguiu implantar essa ação no tempo previsto. Porém, a empresa acatará essa ação futuramente.

Por fim, a sugestão de implantar a verificação sistemática de dupla verificação do corte de material, por dois funcionários e visto por registro foi adotada com o objetivo de evitar o envio incorreto. Por esse motivo, terá um novo fluxograma para poder visualizar melhor o processo.

**Figura 17 – Novo Fluxograma Geral**



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2018)

Após as implantações do plano de ação, percebe-se que teve uma atualização no fluxograma geral da empresa, conforme a Figura 17, pois o processo terá uma consulta da conferência nos códigos e cortes de materiais,

para evitar o envio incorreto dos produtos. Ou seja, antes do cliente ir para o financeiro realizar o pagamento do material, terá que passar por uma verificação da conferência e realizar um registro de comprovação do material, se não for aprovado pela conferência, informará para o atendente e solucionar o erro, se for aprovado, o material será liberado para o financeiro e assim realizar o pagamento, e depois, o material novamente irá para a conferência e comparar com o registro anterior para poder ir à expedição e concluir a venda com qualidade.

#### 4.6 Tabulação dos Dados da Pesquisa Aplicada Após Ações Adotadas

Após as sugestões de melhoria do plano de ação, foram aplicadas as pesquisas novamente para verificar se houve melhoria no grau de satisfação dos clientes.

**Quadro 10 - Resultados Obtidos Referentes à Pesquisa de Satisfação  
Após o Plano de Ação**

<b>Semana</b>	<b>Grau de Satisfação</b>
01	3,7
02	3,9
03	3,8
04	3,9
05	4,0
06	4,3
07	4,1
08	4,3
09	4,2
10	4,1
11	4,2
12	4,2
Média	4,06

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2018)

Nesse Quadro 10, percebe-se que nas quatro primeiras semanas após as sugestões implantadas, continuou ainda abaixo de 4,0, isso porque os colaboradores ainda estavam se adaptando com os procedimentos. Depois da fase de adaptação, nota-se que o grau de satisfação ficou entre 4,0 ou mais, sendo assim, a média total foi de: 4,06.

E com base no critério da escala Likert, citado na página 38, essa média registrada significa que confirma a satisfação dos respondentes.

#### 4.7 Análise Comparativa

Após os tratamentos das causas principais, foi feita uma análise comparativa das etapas inicial e final para a melhor visualização da melhoria da satisfação dos clientes.

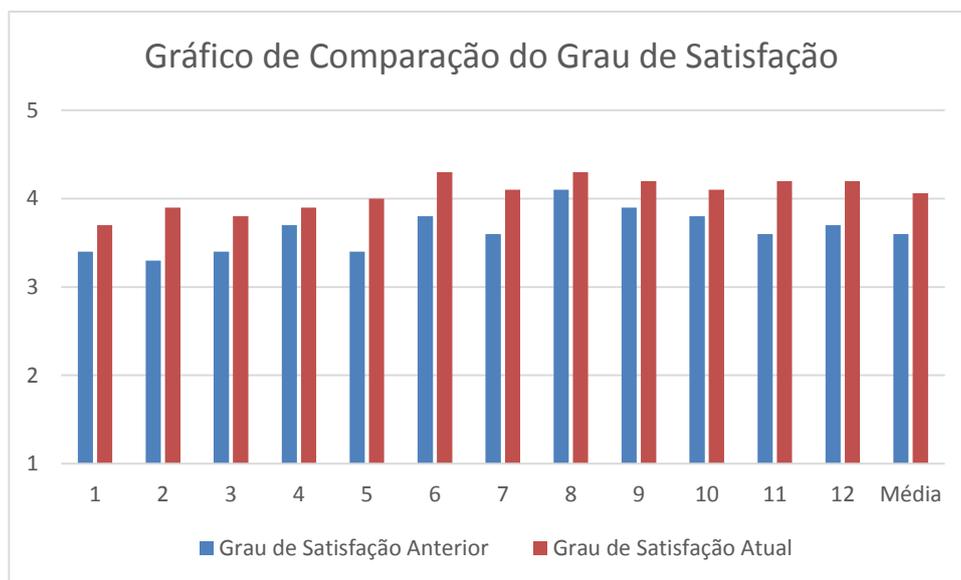
**Quadro 11 – Análise Comparativa da Melhoria do Grau de Satisfação**

<b>Semana</b>	<b>Grau de Satisfação Anterior</b>	<b>Grau de Satisfação Atual</b>
01	3,4	3,7
02	3,3	3,9
03	3,4	3,8
04	3,7	3,9
05	3,4	4,0
06	3,8	4,3
07	3,6	4,1
08	4,1	4,3
09	3,9	4,2
10	3,8	4,1
11	3,6	4,2
12	3,7	4,2
Média	3,6	4,06

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2018)

No Quadro 11 mostra a comparação do grau de satisfação dos clientes, e com base na média total, observa-se que teve um aumento, pois antes a média era 3,6 e passou a ser 4,06. Para poder visualizar melhor esses dados, será representado em forma de gráfico de coluna, conforme o Gráfico 04.

**Gráfico 04 – Gráfico de Comparação do Grau de Satisfação**



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2018)

No eixo Y, indica o grau de satisfação dos clientes, já no eixo X, indica a semana correspondente, sendo que a última barra, é a comparação das médias obtidas. Então, é notória a evolução do grau de satisfação, pois o grau de satisfação atual foi superior ao grau de satisfação anterior em todas as semanas. Logo a média do grau atual é maior do que a da anterior.

Esse aumento é bastante satisfatório e comprova a eficiência das ações sugeridas, e também comprova que o aumento do grau de satisfação depende da entrega do material correto.

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho foi desenvolvido com objetivo de melhorar o grau de satisfação dos clientes da Loja Amazonas Decorações. Foi desenvolvida e realizada uma pesquisa de satisfação com os consumidores da empresa, que forneceu quantificação do grau de satisfação. Para tanto, foi utilizada a Escala de Likert, a qual permitiu identificar o grau de cada semana para analisar se precisa de tomada de ação ou melhoria contínua.

Ao observar os dados tabulados, foram identificados que o grau de satisfação precisa de um plano de melhoria, pois não estava aceito pela empresa, utilizando o critério de Likert. Assim, após a caracterização do mapeamento do processo, foram levantados os desvios do processo e onde eles ocorriam.

Então foi utilizada uma folha de verificação para anotar todas as reclamações dos clientes, para depois correlacionar com o grau de satisfação, em seguida, utilizou-se *brainstorming*, diagrama de causa e efeito, gráfico de Pareto para identificar e priorizar as causas do erro encontrado, e a partir da análise, foram traçados planos de ações através da ferramenta 5W2H.

As sugestões do plano de ação foram elaboradas de forma que possa melhorar o grau de satisfação dos clientes. Definir e padronizar processos, realizar treinamento com os colaboradores e realizar uma dupla verificação dos materiais para evitar o envio incorreto.

Percebeu-se que diante de todos os objetivos propostos no início deste trabalho, todos foram alcançados com êxito, o plano de ação trouxe uma melhoria significativa no grau de satisfação dos clientes.

Portanto, conclui-se que a falta de comunicação entre o setor de vendas e conferência, que são dependentes um de outro, a falta de atenção, lançamento de códigos e cortes de materiais errados, provocam desvios nos processos, podendo gerar custos. Ressalta-se então que foram criados procedimentos operacionais padrão, *checklist*, apresentação e treinamento do procedimento, atualização do sistema de códigos e dupla verificação dos materiais,

ocasionando um novo fluxograma geral, para neutralização das causas, gerando os benefícios já informados.

Com este trabalho, foi possível observar a aplicação dos conceitos teóricos aprendidos em sala com professores numa situação real.

## REFERÊNCIAS

ANDRÉS E.L Reyes; Silvana R. Vicino. **Diagrama de Ishikawa**. 2017. Disponível em: < <http://www.esalq.usp.br/qualidade/ishikawa/pag1.htm>> Acesso em: 23 Mar. 2018

BARBOSA, João Pedro Pereira; CAMPANHOL, Edna Maria. **A indústria de Confeções de Passos/MG e a capacitação da sua mão-de-obra**. São Paulo, 2006. Disponível em <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/193>> Acesso em: 22 março 2018

CAMARGO, Wellington. **Controle de Qualidade Total**. 1. ed. Curitiba: Instituto Federal, 2011.

CORREA, João Luiz Gomes. **Qualidade em Serviços**. 2014. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/qualidade-em-servicos/81805/>> Acesso em: 26 Mar. 2018.

COSTA, Francisco José; SILVA JÚNIOR, Severino D. da. **Mensuração e Escalas de Verificação: Uma análise comparativa das Escalas de Likert e PhraseCompletion**. Paraíba, 2014. Disponível em <[http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Volumes/15/1\\_Mensura%C3%A7%C3%A3o%20e%20Escalas%20de%20Verifica%C3%A7%C3%A3o%20uma%20An%C3%A1lise%20Comparativa%20das%20Escalas%20de%20Likert%20e%20Phrase%20Completion.pdf](http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Volumes/15/1_Mensura%C3%A7%C3%A3o%20e%20Escalas%20de%20Verifica%C3%A7%C3%A3o%20uma%20An%C3%A1lise%20Comparativa%20das%20Escalas%20de%20Likert%20e%20Phrase%20Completion.pdf)> Acesso em 20 Abr. 2018.

CRISTINA, Sônia Fonseca; PÁDUA Simone Torres. **Marketing de Serviços e Relacionamentos: A satisfação e Fidelização do Cliente**. São João Del Rei/MG, 2012

DARONCO, Edimara. **Marketing de Serviços e Relacionamentos**. 1. ed. Ijuí: Unijuí, 2008.

JEISON; MEIRE. **Diagrama de Pareto**. 2012, Disponível em < <http://www.blogdaqualidade.com.br/diagrama-de-pareto/> > Acesso em 20 Mar. 2018.

JEISON; MEIRE. **Qualidade em Serviços**. 2012, Disponível em < <http://www.blogdaqualidade.com.br/qualidade-em-servicos/> > Acesso em 21 Mar 2018.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

Lélis, Eliacy Cavalcanti. **Gestão da Qualidade**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MACHADO, Simone Silva. **Gestão da Qualidade**. Inhumas: Universidade Federal de Santa Maria, 2012.

MARSHALL, Junior, I. et al. **Gestão da Qualidade**. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MARTINELLI, Fernando Baracho. **Gestão da Qualidade Total**. São Paulo: Lesde, 2009.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Qualidade: enfoques e ferramentas**. São Paulo: Artliber Editora, 2001.

OLIVEIRA, Judney. **Satisfação do cliente**. Guaçuí/ES, 2010.

OLIVEIRA, Monica Lima. **Medindo a satisfação do cliente da academia água viva: utilizando um novo instrumento de pesquisa**. Rio de Janeiro, 2009.

OLIVEIRA, Otávio. **Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados**. Thomson, 2004

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

PALADINI, Edson Pacheco et al. **Gestão da Qualidade: Teoria e casos**. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2012.

PEARSON EDUCATION DO BRASIL. **Gestão da Qualidade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis. **Administração da produção: operações industriais e de serviços**. Curitiba: UnicenP, 2007.

RESENDE, Melyna Freitas. **A norma ISO 9000 e o modelo de excelência em gestão garantindo a qualidade na prestação de serviços em uma empresa Junior de Consultoria**. Juiz de Fora, 2011.

SANTOS, Giselly Bezerra Borges. **Gestão da Qualidade: Pesquisa do nível de satisfação do cliente na empresa KGF CONSULTORIA**. Aracaju, 2017.

SEAL. **Recebimento, Embalagem, Conferência e Expedição**. 2012. Disponível em <<http://seal.com.br/recebimento-conferencia-embalagem-e-expedicao/>> Acesso em: 13 Mar. 2018.

SELEME Robson; STADLER Humberto. **Controle da Qualidade:** As ferramentas essenciais. 2. ed. Curitiba: Editora IBPX, 2010.

TOLFO, Denise Silveira; ENGEL, Tatiana Gerhardt. **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

UBIRAJARA, Eduardo. **Guia de Orientação para trabalhos de conclusão de curso:** relatórios, artigos e monografias. Aracaju: FANESE, 2014. (Caderno).

UBIRAJARA, Eduardo. **Guia de Orientação para trabalhos de conclusão de curso:** relatórios, artigos e monografias. Aracaju: FANESE, 2017. (Caderno).

XAVIER JÚNIOR, Gilma de Souza. **Gestão da Qualidade:** Avaliação do grau de satisfação do cliente da Empresa Kauanne Serviços Ltda. Aracaju, 2015.

## APÊNDICES

## Apêndice A - Pesquisa de Satisfação

<p style="text-align: center;"><b>Pesquisa de Satisfação</b></p>  <p>Prezado Cliente,</p> <p>Gostaríamos de saber a sua opinião sobre os serviços e produtos da nossa empresa. A Amazonas Decorações está sempre buscando melhorias para satisfazer a você.</p> <p>1 - Analisando o atendimento ao cliente no quesito recepção, qual o seu grau de satisfação?</p> <p><input type="checkbox"/> Muito Satisfeito (a)  <input type="checkbox"/> Satisfeito (a)  <input type="checkbox"/> Indiferente  <input type="checkbox"/> Pouco Insatisfeito (a)  <input type="checkbox"/> Insatisfeito (a)</p> <p>2 - Quanto ao nosso vendedor: (postura profissional, simpatia, esclarecimento de dúvidas, atenção), qual o seu grau de satisfação?</p> <p><input type="checkbox"/> Muito Satisfeito (a)  <input type="checkbox"/> Satisfeito (a)  <input type="checkbox"/> Indiferente  <input type="checkbox"/> Pouco Insatisfeito (a)  <input type="checkbox"/> Insatisfeito (a)</p> <p>Amazonas Premium Decorações Eireli - EPP  Rua Professor Florentino Menezes, 40 - Centro,  Aracaju - SE, 49010-680  (79) 3085-8836 / (79) 99938-0207</p>	<p>3 - Quanto ao ambiente interno: Como você avalia a ambiência, conforto e organização da loja no momento em que foi atendido (a)?</p> <p><input type="checkbox"/> Muito Satisfeito (a)  <input type="checkbox"/> Satisfeito (a)  <input type="checkbox"/> Indiferente  <input type="checkbox"/> Pouco Insatisfeito (a)  <input type="checkbox"/> Insatisfeito (a)</p> <p>4 - Qual o seu grau de satisfação com os serviços de apoio (servir água, café, biscoito, entre outros)?</p> <p><input type="checkbox"/> Muito Satisfeito (a)  <input type="checkbox"/> Satisfeito (a)  <input type="checkbox"/> Indiferente  <input type="checkbox"/> Pouco Insatisfeito (a)  <input type="checkbox"/> Insatisfeito (a)</p> <p>5 - Como você avalia o tempo de espera para receber o produto, após efetuar a compra?</p> <p><input type="checkbox"/> Muito Satisfeito (a)  <input type="checkbox"/> Satisfeito (a)  <input type="checkbox"/> Indiferente  <input type="checkbox"/> Pouco Insatisfeito (a)  <input type="checkbox"/> Insatisfeito (a)</p> <p>6 - Observações, sugestões, elogios e críticas:</p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div> <p>Nome: _____</p> <p>Telefone: _____</p>
--	--

## Apêndice B - Relatório de Vendas Diário

 <b>Relatório de Vendas Diário - RVD</b> <b>Controle Semanal</b>				
<b>Loja:</b> <input type="checkbox"/> Decorações <input type="checkbox"/> Decorações Premium		<b>Número do RVD:</b>		<b>Período do RVD:</b>
Nome do Conferente	Nome do Vendedor (a)	Sequência do Produto	Venda Não Conforme	Status das Situações que se Refere a Não Conforme

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Conferente:

\_\_\_\_\_  
Assinatura da Gerente:

\_\_\_\_\_  
Assinatura da Diretoria:

**Apêndice C – Procedimento Operacional Padrão**

---

Procedimento  
Operacional  
Padrão de  
Atendimento  
ao Cliente

---

POP/001/2018

---

Amazonas  
Decorações

---

	<b>PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO</b>  <b>ATENDIMENTO AO CLIENTE</b>	POP/001/2018	DATA DE ELABORAÇÃO: 01/06/2018
		REVISÃO: 00	DATA DE REVISÃO:
ELABORAÇÃO:	Adriana Fernandes e Elio Muniz		
VALIDAÇÃO:	Isabella Soares		
APROVAÇÃO:	Isabella Soares		

#### SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	02
2 OBJETIVO.....	03
3 ATENDIMENTO AO CLIENTE NA FRENTE DE LOJA.....	04
3.1 ACOLHIMENTOS DO CLIENTE.....	04
3.2 DIRECIONAMENTOS DA VENDA E CONDUÇÃO DO CLIENTE NA LOJA .....	04
3.3 CONCLUSÕES DA VENDA E CONDUÇÃO DO CLIENTE.....	05
4 REGRAS NECESSÁRIAS PARA A LOJA AMAZONAS DECORAÇÕES.....	06

	<b>PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO</b>  <b>ATENDIMENTO AO CLIENTE</b>	POP/001/2018	DATA DE ELABORAÇÃO: 01/06/2018
		REVISÃO: 00	DATA DE REVISÃO:
ELABORAÇÃO:	Adriana Fernandes e Elio Muniz		
VALIDAÇÃO:	Isabella Soares		
APROVAÇÃO:	Isabella Soares		

## 1. INTRODUÇÃO

O ato de atender o cliente na loja Amazonas, é uma responsabilidade da equipe de atendimento, que deve estar sempre preparada para as mais diversas situações. Pois se tratando de uma área de atendimento no ramo de decorações, o profissional de atendimento deve estar sempre preparado para as mais peculiares dúvidas dos clientes, tais como: a escolha do produto ideal para ser utilizado no local desejado, a quantidade de material conforme as dimensões repassadas pelo cliente, os acessórios adequados e as combinações cabíveis para cada tipo de ambiente e entre outros.

Dessa forma, torna-se evidente, que o profissional de atendimento do ramo de decorações deve estar sempre se atualizando em seu seguimento a fim de proporcionar para o cliente a melhor consultoria possível no ato da venda.

O intuito é atender com excelência e buscar melhoria contínua nesse serviço diariamente. Não bastam os produtos da loja serem excelentes, se não oferecer um atendimento de início, meio e fim como um diferencial impactante de qualidade para os clientes. É importante ressaltar que, para o cliente, a pessoa que está realizando o atendimento representa a empresa.

	<b>PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO</b>  <b>ATENDIMENTO AO CLIENTE</b>	POP/001/2018	DATA DE ELABORAÇÃO: 01/06/2018
		REVISÃO: 00	DATA DE REVISÃO:
ELABORAÇÃO:	Adriana Fernandes e Elio Muniz		
VALIDAÇÃO:	Isabella Soares		
APROVAÇÃO:	Isabella Soares		

## 2. OBJETIVO

O Objetivo deste procedimento é estabelecer instruções detalhadas para a realização de atividades específicas do setor de atendimento da loja Amazonas Decorações. Orientar os colaboradores quanto ao cumprimento dos requisitos de apresentação no início, meio e fim do atendimento, de modo que possa garantir a excelência durante toda permanência do cliente.

Vale salientar que para que esse objetivo seja cumprido algumas autoridades e responsabilidades necessitam serem cumpridas:

### Compete à Diretoria

- ✓ Garantir que o (a) profissional seja treinado (a) neste procedimento;
- ✓ Garantir que as atribuições do atendimento sejam cumpridas.

### Compete ao Atendente

- ✓ Cumprir as instruções estabelecidas neste padrão;

	<b>PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO</b>  <b>ATENDIMENTO AO CLIENTE</b>	POP/001/2018	DATA DE ELABORAÇÃO: 01/06/2018
		REVISAO: 00	DATA DE REVISAO:
ELABORAÇÃO:	Adriana Fernandes e Elio Muniz		
VALIDAÇÃO:	Isabella Soares		
APROVAÇÃO:	Isabella Soares		

### 3. ATENDIMENTO AO CLIENTE NA FRENTE DE LOJA

#### 3.1 ACOLHIMENTOS DO CLIENTE

- a. Ser cordial ao dirigir-se ao cliente, cumprimentá-los sempre olhando nos olhos e saudá-lo de maneira educada, simpática e agradável.

**Exemplo:**

Boa tarde senhor (a)!  
Seja bem-vindo ao Amazonas!  
Em que posso ajudar?

#### 3.2 DIRECIONAMENTOS DA VENDA E CONDUÇÃO DO CLIENTE NA LOJA:

- b. Verificar se o cliente quer um apoio, no qual o atendente deve ficar perto dele, ou deve afastar-se para deixá-lo a vontade, sempre informar o nome do atendente para o cliente;

**Exemplo:**

Senhor(a) meu nome é Maria,  
Estou as suas ordens e qualquer coisa pode chamar!

- c. Ficar atento (a) aos clientes quando os mesmos desejarem confirmar o orçamento, Sempre direcionando o cliente para o setor de fechamento de pedidos, para o caixa e para o setor de conferencia;

	<b>PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO</b>  <b>ATENDIMENTO AO CLIENTE</b>	POP/001/2018	DATA DE ELABORAÇÃO: 01/06/2018
		REVISAO: 00	DATA DE REVISAO:
ELABORAÇÃO:	Adriana Fernandes e Elio Muniz		
VALIDAÇÃO:	Isabella Soares		
APROVAÇÃO:	Isabella Soares		

**ATENÇÃO:** O profissional de atendimento deve convidar o cliente para responder a pesquisa de satisfação ao término de TODAS as vendas.

**ATENÇÃO:** O atendente deve permanecer atento ao início, meio e fim ao cliente que está em atendimento.

**INICIO** - Recepcionar o cliente na entrada dele;

**MEIO** - Direcionar a condução dele, durante toda permanencia na loja;

**FIM** - Acompanhá-lo até a porta, e se necessário até o carro (se possível).

### 3.3 CONCLUSÕES DA VENDA E CONDUÇÃO DO CLIENTE

- d. Ao finalizar a estadia do cliente à loja, agradecer e acompanha-lo até a porta, sempre que possível, expressando a gratidão de tê-lo recebido na Amazonas Decorações.

**Exemplo:**

Obrigado Senhor (a)!

Volte sempre!

- e. Após a finalização do processo de atendimento, a atendente deverá verificar o seu setor, de modo a colocar tudo no local, caso não esteja atendimento outro cliente nesse instante.

	<b>PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO</b>  <b>ATENDIMENTO AO CLIENTE</b>	POP/001/2018	DATA DE ELABORAÇÃO: 01/08/2018
		REVISAO: 00	DATA DE REVISAO:
<b>ELABORAÇÃO:</b>	Adriana Fernandes e Elio Muniz		
<b>VALIDAÇÃO:</b>	Isabella Soares		
<b>APROVAÇÃO:</b>	Isabella Soares		

#### 4. REGRAS NECESSÁRIAS PARA LOJA AMAZONAS DECORAÇÕES:

- ✓ É proibido todo e qualquer colaborador fumar dentro da empresa;
- ✓ É proibido todo e qualquer colaborador se alimentar no posto de trabalho;
- ✓ É proibido ficar um aglomerado de colaboradores em um só local da loja;
- ✓ É proibido mandar o cliente ir para um setor sem acompanhá-lo, ou mesmo solicitar ao colega de trabalho para que o acompanhe (sempre chamando o cliente de senhor ou senhora);
- ✓ Manter uma postura profissional no horário de expediente, evitando brincadeiras indesejáveis;
- ✓ Cumprir a matriz de responsabilidades (as tarefas determinadas), conforme acordado com você mesmo;
- ✓ Manter a ética profissional, não fale mal do colega de trabalho e nem dos gerentes e nem dos diretores, resolva diretamente com eles;
- ✓ Busque sabedoria para se comunicar com o colega de trabalho, seja educado ao se expressar, respeite o próximo.
- ✓ Se puder ajudar o colega de trabalho se aproxime e ajude, caso contrário, não contribua ainda mais para que ele se prejudique.

### Apêndice D – Lista de Presença

		Apresentação do Procedimento Operacional de Atendimento ao Cliente <b>Equipe de Atendimento da            Amazonas Decorações</b>	
<input checked="" type="checkbox"/> Reunião <input type="checkbox"/> Treinamento <input type="checkbox"/> Outros Eventos			
Descrição do Evento: <i>Apresentação do Procedimento Operacional</i>			
Data do Evento: <i>08/06/2018</i>		Local do Evento: <i>Amazonas Decoração</i>	
1	<i>Interveniente Andraede da nota</i>		
2	<i>Andr Paula P. Barros</i>		
3	<i>Caranton Santos</i>		
4	<i>Michelle Dantas Santos</i>		
5	<i>Filme sobre Coruêras</i>		
6	<i>Regiane Ferreira Dos Santos</i>		
7	<i>Marina Simone dos Santos</i>		
8	<i>Eliana Farias de Oliveira</i>		
9	<i>And Cassia Hipelito Santos</i>		
10	<i>Priscila Jesus Santos</i>		
11	<i>Isabella Soares Alves</i>		
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
<b>Assinatura da Consultoria:</b>  Aracaju \ Sergipe _____ de _____ de _____			

## Apêndice E – Avaliação de Desempenho

 <b>Programa de Avaliação de Desempenho - Amazonas Decorações</b>		Data: 21/09/2018 Rev.0			
Avaliador:		Colaborador:			
Data:		Cargo Atual:			
Classificação:	1 - Nunca	2 - Pouco	3- Algumas Vezes	4- Muito	5- Quase Sempre
Fatores	Classificação	Peso	Total	Observações	
1- O colaborador consegue se adaptar a novas situações e clientes?		1			
2- O colaborador se comunica com os membros de sua equipe?		1			
3- O colaborador expressa sua opinião?		1			
4- O colaborador demonstra cooperação dentro da sua equipe?		1			
5- O colaborador assume a sua responsabilidade para resolver algum problema?		1			
6- O colaborador é dedicado em suas tarefas e busca atingir as metas de vendas?		1			
7- O colaborador é organizado em suas atividades?		1			
8- O colaborador tem o talento necessário para o que faz?		1			
9- O colaborador tem um comportamento ético?		1			
10- O colaborador apresenta iniciativa?		1			
<b>Resultado Competência</b>		<b>%</b>			

## Apêndice F – Resultado da Avaliação de Desempenho

		<b>Programa de Avaliação de Desempenho - Amazonas Decorações</b>			Data: 21/09/2018 Rev.0
Avaliador:	Ana Paula	Colaborador:			
Data:	02/10/2018	Cargo Atual:	Consultor de vendas		
Classificação:	1 - Nunca	2 - Pouco	3- Algumas Vezes	4- Muito	5- Quase Sempre
Fatores (50)		Classificação	Peso	Total	Observações
1- O colaborador consegue se adaptar a novas situações e clientes?		4	1	4	
2- O colaborador se comunica com os membros de sua equipe?		4	1	4	
3- O colaborador expressa sua opinião?		3	1	3	
4- O colaborador demonstra cooperação dentro da sua equipe?		3	1	3	
5- O colaborador assume a sua responsabilidade para resolver algum problema?		3	1	3	
6- O colaborador é dedicado em suas tarefas e busca atingir as metas de vendas?		4	1	4	
7- O colaborador é organizado em suas atividades?		4	1	4	
8- O colaborador tem o talento necessário para o que faz?		4	1	4	
9- O colaborador tem um comportamento ético?		5	1	5	
10- O colaborador apresenta iniciativa?		3	1	3	
<b>Resultado Competência</b>		<b>74%</b>	<b>%</b>	<b>37</b>	