

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS

JOÃO VICTOR BIZINOTTO MOTA

**OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS DOS CANAIS DE ATENDIMENTO REMOTO DE
COMPRA PARA MELHORIA DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE: ESTUDO DE CASO
EM UM SUPERMERCADO DO INTERIOR DE MINAS GERAIS**

Uberlândia

2023

JOÃO VICTOR BIZINOTTO MOTA

**OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS DOS CANAIS DE ATENDIMENTO REMOTO DE
COMPRA PARA MELHORIA DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE: ESTUDO DE CASO
EM UM SUPERMERCADO DO INTERIOR DE MINAS GERAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Michelle Carrijo

Uberlândia

2023

JOÃO VICTOR BIZINOTTO MOTA

**OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS DOS CANAIS DE ATENDIMENTO REMOTO DE
COMPRA PARA MELHORIA DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE: ESTUDO DE CASO
EM UM SUPERMERCADO DO INTERIOR DE MINAS GERAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

Uberlândia, 18 de junho de 2023.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Michelle de Castro Carrijo, UFU/MG

Prof. Dr. Marcia Mitie Durante Maemura, UFU/MG

Prof. Dr. Valeriana Cunha, UFU/MG

RESUMO

A problemática central deste estudo consistiu na identificação e melhoria das lacunas existentes nos canais remotos de atendimento de compra de um supermercado, localizado no interior de Minas Gerais, as quais implicavam diretamente na insatisfação dos clientes. O objetivo do estudo foi identificar as falhas, desenvolver estratégias de correção, aplicá-las e avaliar os resultados, para verificar se os problemas foram minimizados e/ou sanados. A metodologia utilizada foi estudo de caso, e os dados e informações foram obtidos por meio de pesquisa de mercado com 30 clientes, cálculo de indicadores de tempo e produtividade, entrevista com colaboradores e observação dos processos. Os resultados iniciais indicaram a necessidade de melhorias, como a instalação de uma porta isolando os atendentes das demais áreas do supermercado para evitar ruídos, treinamento aos colaboradores, a mudança da mensagem automática do *WhatsApp*, a criação de um mecanismo para gerenciamento de erros, a elaboração de Procedimentos Operacionais Padrão (POP) para cada etapa do processo, a troca do sistema de operadora de telefone e a implementação de dinâmicas de caixa. Após a implementação das mudanças, houve redução significativa nos indicadores de tempo e melhoria na satisfação dos clientes e dos colaboradores, com entregas pontuais e menos erros. Conclui-se que melhorar o atendimento é fundamental para a competitividade do supermercado, influenciando a percepção do cliente e contribuindo para a resolução de problemas e satisfação de suas necessidades.

Palavras-chave: Gestão de Processos; Melhoria; Otimização; Competitividade; Mercado.

ABSTRACT

The problem that guides this study was to identify the flaws in the customer service sector of a supermarket located in the interior of Minas Gerais, which could compromise the quality of the final customer service. The objective of the study was to identify the flaws, develop correction strategies, apply them, and evaluate the results to determine if the problems were minimized or resolved. The methodology used was a case study, and the data and information were obtained through market research with 30 customers, calculation of time and productivity indicators, interviews with employees, and process observation. The initial results indicated the need for improvements, such as installing a door to isolate the attendants from other areas of the supermarket to avoid noise, changing the automated WhatsApp message, creating a mechanism for error management, developing Standard Operating Procedures (SOP) for each step of the process, changing the telephone operator system, and implementing cash flow dynamics. After implementing the changes, there was a significant reduction in time indicators and improvement in customer and employee satisfaction, with punctual deliveries and fewer errors. It is concluded that improving customer service is essential for the competitiveness of the supermarket, influencing customer perception and contributing to problem resolution and satisfaction of their needs.

Keywords: Process Management; Improvement; Optimization; Competitiveness; Market.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- Quadro 1: Exemplos de Ferramentas de Melhoria Contínua utilizadas na gestão de negócio
- Quadro 2: Ciclo da Ferramenta 5W2H.....
- Quadro 3: Percepção dos atendentes quanto às falhas no setor de atendimento
- Quadro 4: Divisão de Classes Sociais ajustada para salário mínimo de 2022 (R\$ 1.212,00) .
- Quadro 5: Problemas detectados no *delivery* - Percepção dos clientes/Pesquisa de Mercado 1
- Quadro 6: PDCA: Etapas de Implantação da melhoria do setor de atendimento.....
- Quadro 7: Falhas detectadas x Soluções levantadas.....
- Quadro 8: Falhas detectadas na Pesquisa de Mercado 1 x Soluções levantadas
- Quadro 9: Percepção dos atendentes quanto as mudanças realizadas no supermercado.....

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|--|
| Figura 1: Ciclo PDCA de Controle de Processos | |
| Figura 2: A Pirâmide de Autoridade invertida | |
| Figura 3: Fluxograma da realização das pesquisas de mercado. | |
| Figura 4: Perfil dos atendentes do setor de atendimento | |
| Figura 5: Perfil dos respondentes | |
| Figura 6: Atendimento ao cliente uso de serviços via <i>delivery</i> | |
| Figura 7: Avaliação do atendimento de <i>delivery</i> no município..... | |
| Figura 8: Característica do que é considerado mais essencial no <i>delivery</i> | |
| Figura 9: Característica menos essencial no <i>delivery</i> | |
| Figura 10: Prazo máximo tolerado pelo cliente do supermercado para a entrega do <i>delivery</i> | |
| Figura 11: Frequência de compras e uso do <i>delivery</i> | |
| Figura 12: Avaliação do <i>delivery</i> do supermercado pelos clientes | |
| Figura 13: Avaliação da entrega do <i>delivery</i> : entregadores e velocidade/agilidade..... | |
| Figura 14: Avaliação quanto ao produto recebido na entrega do <i>delivery</i> | |
| Figura 15: Avaliação da entrega quanto à possibilidade de erros | |
| Figura 16: Prazo justo considerado pelo cliente do supermercado para a entrega do <i>delivery</i> | |
| Figura 17: Fluxograma do atendimento ao cliente | |
| Figura 18: Planilha do Excel – 1ª hora de atendimento do dia 22/01/2022..... | |
| Figura 19: Serviço de compras por <i>delivery</i> no supermercado após Pesquisa 1 | |
| Figura 20: Intervalo de compras via <i>delivery</i> três meses após mudança..... | |
| Figura 21: Canal de atendimento de <i>delivery</i> mais utilizado..... | |
| Figura 22: Percepção dos clientes: processo <i>delivery</i> quanto as mudanças após Pesquisa 1 . | |
| Figura 23: Percepção do processo do <i>delivery</i> quanto as mudanças..... | |
| Figura 24: Percepção de onde o processo de mudança foi maior..... | |
| Figura 25: Sugestão de melhoria | |
| Figura 26: Avaliação do <i>delivery</i> do supermercado pelos clientes após mudanças | |
| Figura 27: Avaliação da entrega <i>delivery</i> : entregadores e velocidade/agilidade após mudanças | |
| Figura 28: Avaliação quanto ao produto recebido na entrega do <i>delivery</i> após mudanças..... | |
| Figura 29: Avaliação da entrega quanto à possibilidade de erros | |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 7 |
| 1.1 Apresentação do tema e sua relevância | 7 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 8 |
| 2.1 Atendimento ao cliente no contexto organizacional | 8 |
| 2.1.1 Satisfação do cliente | 9 |
| 2.1.2 Fidelização do cliente | 10 |
| 2.2 Gestão de Processos ou <i>Business Process Management (BPM)</i> | 12 |
| 2.3 Ferramentas de Gestão visando melhoria contínua | 14 |
| 2.3.1 Indicadores <i>Order Cycle Time (OCT)</i> e <i>On Time Delivery (OTD)</i> | 16 |
| 2.3.2 Ciclo PDCA | 17 |
| 2.3.3 5W2H | 20 |
| 2.4 Otimização do atendimento ao cliente | 21 |
| 3 METODOLOGIA | 23 |
| 4 RESULTADOS | 30 |
| 4.1 Análise do setor de atendimento ao cliente no Supermercado | 31 |
| 4.2 Análise dos atendentes do supermercado | 34 |
| 4.3 Análise do atendimento na percepção dos clientes do Supermercado | 37 |
| 4.3.1 Resultados da Pesquisa de Mercado 1 | 37 |
| 4.4 Análise do processo de atendimento (via <i>delivery</i>) ao cliente do supermercado | 47 |
| 4.5 Aplicabilidade do Ciclo PDCA – Análise dos Problemas e levantamento de soluções | 50 |
| 4.6 Análise da Intervenção no setor de atendimento | 54 |
| 4.6.1 Percepção dos atendentes | 54 |
| 4.6.2 Novos indicadores de tempo e produtividade após as mudanças | 56 |
| 4.6.3 Pesquisa de Mercado 2: Avaliação da percepção dos clientes resultado das melhorias | 56 |
| 5 CONCLUSÃO | 65 |
| 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 68 |
| APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PESQUISA DE MERCADO I | 71 |
| APÊNDICE B – PLANILHA DE CÁLCULOS DE OCT E OTD | 76 |
| APÊNDICE C – PLANO DE AÇÃO – 5W2H | 76 |
| APÊNDICE D – MODELO DE PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO – POP | 78 |

| | |
|---|-----------|
| APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO PESQUISA DE MERCADO II | 80 |
|---|-----------|

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema e sua relevância

No cenário empresarial há sempre uma preocupação com os processos operacionais, principalmente, com a sua relação à qualidade do atendimento ao cliente, pois esta é uma forma de a empresa conseguir competir com seus concorrentes de forma igualitária e ao mesmo tempo sobressair no mercado de atuação e crescer de forma abrangente (BARBOSA; TRIBO; SANTANA, 2015).

No Brasil, historicamente, muitas organizações vêm procurando controlar processos e conseguir melhores resultados, principalmente, visando gerar um atendimento de maior qualidade, proporcionando formas de aumentar as vendas, fidelizar clientes e angariar novos, mantendo uma perfeita harmonia no ambiente empresarial (BRITO; BRITO, 2020). Diante desta realidade, há uma preocupação com o produto e o serviço prestado, mas sempre buscando aperfeiçoar o atendimento ao cliente, procurando oportunidade de construir, rever e desenvolver estratégias que possam agregar maior valor na forma com que os clientes são tratados (ROCHA; PAKES; SILVA, 2022).

Um bom atendimento deve ser visto como sendo uma prioridade de toda empresa, principalmente porque ele resulta na satisfação dos clientes e na sua fidelização. Ambas estão ligadas a qualidade dos serviços prestados e dos produtos. No entanto, é a forma com que o cliente é abordado no atendimento que define se ele irá ou não comprar, ou mesmo solicitar produtos e ou serviços da empresa novamente (TAVARES; HERCULANI, 2020).

Por este motivo, é indiscutível a necessidade de a gestão de uma empresa ter conhecimento das características e dinâmicas do atendimento, empregadas na organização. Somente após avaliar todo o processo de atendimento, é que decisões podem ser seguramente tomadas sem prejudicar a organização (SILVA et al., 2019). Toda empresa deve tomar decisões que agreguem maior valor aos seus processos, mas principalmente, deve manter a qualidade, pois ela é primordial para seu sucesso (NASCIMENTO et al., 2018).

O mercado no mundo todo tem se modificado nos últimos anos e assim, a competitividade tem se mostrado cada vez mais presente. Com isso, existe uma tendência de as empresas buscarem oferecer bens, serviços e produtos que melhor adequem as necessidades dos clientes. No entanto, têm mantido para isso, uma atenção maior ao atendimento que estes clientes recebem, pois reconhecem que estes são a base para que os clientes se sintam satisfeitos (PEREIRA JÚNIOR; RIBEIRO; D'AVILA, 2020).

Assim, nesse contexto, o objetivo geral do trabalho foi analisar os fatores que podem impactar o atendimento de um supermercado, localizado no interior de Minas Gerais, com o intuito de propor soluções para minimizar e/ou sanar as falhas encontradas. E para o alcance de tal objetivo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

1. Aprofundar na literatura sobre a importância do bom atendimento ao cliente, visando sua satisfação e a fidelização;
2. Analisar e compreender em detalhes o processo de atendimento ao cliente no supermercado, identificando todas as etapas e os principais elementos envolvidos.
3. Identificar e avaliar as oportunidades de melhoria existentes no processo de atendimento, levando em consideração as demandas e expectativas dos clientes, bem como as dificuldades e desafios enfrentados pela equipe.
4. Desenvolver estratégias eficazes para a implementação das melhorias identificadas, considerando as restrições operacionais e os recursos disponíveis, com o objetivo de otimizar o processo de atendimento e aprimorar a satisfação do cliente

Nesse sentido, buscou-se responder com a pesquisa a seguinte questão: como o atendimento ao cliente de um supermercado por ser melhorado visando atender as expectativas dos clientes e o sucesso do negócio?

O trabalho está organizado nas seguintes seções: Introdução, que fornece uma visão geral do tema e sua relevância. O Capítulo 2 aborda o Referencial Teórico, onde são apresentados estudos que embasaram a pesquisa. O Capítulo 3 descreve a metodologia adotada para a realização da pesquisa. No Capítulo 4, são apresentados o estudo de caso, os resultados obtidos e as intervenções realizadas. Por fim, são apresentadas as Considerações Finais e a lista de Referências Bibliográficas utilizadas. Essa estrutura permite uma abordagem sistemática e clara, fornecendo uma base sólida para a apresentação dos resultados e conclusões do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Atendimento ao cliente no contexto organizacional

O atendimento ao cliente desempenha um papel central no funcionamento e na estruturação do negócio, e, por isso, não pode ser negligenciado (BARBOSA; TRIGO; SANTANA, 2015). O atendimento influencia diretamente no comportamento do cliente, por este motivo torna-se necessário que a empresa se comprometa em manter um nível elevado de satisfação ao cliente, para que possa adquirir o sucesso almejado (NASCIMENTO et al., 2018).

Na perspectiva do cliente, o atendente e a empresa são indissociáveis, de modo que a experiência proporcionada por um profissional reflete diretamente na percepção que o cliente tem da organização. Nesse contexto, é de suma importância que o atendente possua domínio sobre as especificações e informações dos produtos ou serviços oferecidos, a fim de proporcionar aos clientes um atendimento competente e de qualidade, conferindo-lhes um senso de segurança ao se comunicarem. Essa competência por parte do atendente é fundamental para criar uma visão positiva da organização como um todo (BANDEIRA; NEVES, 2018).

Nascimento et al. (2018) descreve que o atendimento é sinônimo de empatia e atenção, e deve ser mantido com o mais alto padrão de excelência, tendo o cliente como prioridade, a fim de respeitar suas vontades e preferências. Manter um bom desempenho no atendimento ao cliente torna-se um fator estratégico para manter também o nível de competitividade no mercado de atuação.

Quando uma organização proporciona um excelente atendimento ao cliente, isso cria uma base para que ele retorne e busque novamente os serviços ou produtos oferecidos, estabelecendo assim uma relação de confiança e credibilidade. Além disso, um bom atendimento também atrai novos clientes. Valorizar o cliente é essencial para manter um negócio próspero, evitando desgastes e contribuindo para o crescimento empresarial (BARBOSA; TRIGO; SANTANA, 2015).

As empresas visionárias têm consciência de que, para sobreviver no mercado de atuação, é indispensável dedicar atenção especial ao atendimento ao cliente. Esse aspecto é considerado um dos mais importantes do negócio e, por isso, deve ser encarado como uma prioridade, especialmente ao levar em conta a satisfação do cliente. Afinal, é por meio dela que uma empresa se mantém ativa em um mercado cada vez mais competitivo, conforme ressaltado por Costa, Santana e Trigo (2015). Diante dessa realidade, o próximo tópico de estudo abordará a satisfação do cliente como consequência direta de um bom atendimento ao cliente, destacando sua relevância como um fator crucial para a competitividade e o sucesso empresarial.

2.1.1 Satisfação do cliente

A satisfação do cliente tem sido vista no contexto empresarial como sendo de grande importância para o sucesso da empresa, principalmente, porque está direcionada a expectativas e percepções que estão envolvidas em uma negociação, portanto, entendida como sendo o quanto o cliente sente-se feliz com relação ao serviço prestado ou o produto adquirido (BANDEIRA; NEVES, 2018).

No entanto satisfazer o cliente não tem sido uma tarefa fácil para as organizações, principalmente, devido ao cenário de processos e evoluções tecnológicas, que resulta em clientes cada vez mais exigentes, seletivos, sofisticados, e com um alto grau de experiência com relação ao atendimento. Observa-se, assim, uma diversidade de clientes que sabem o que querem, reconhecem seus direitos, buscam serviços e almejam atendimentos de qualidade (COSTA; SANTANA; TRIGO, 2015).

Conforme ressaltado por Barbosa, Trigo e Santana (2015), a qualidade no atendimento ao cliente tem se tornado um fator de suma importância para o crescimento empresarial, despertando a atenção no âmbito das organizações. Não é mais vista apenas como uma estratégia de diferenciação, mas sim como uma necessidade vital para a sobrevivência no mercado competitivo. O atendimento de qualidade é a porta de entrada da empresa, representando a primeira impressão que os clientes têm da mesma, deixando uma marca duradoura.

A qualidade é um requisito fundamental para atender às necessidades implícitas ou explícitas dos clientes em uma organização. Além disso, ela exerce uma influência direta sobre a satisfação do cliente e o seu comportamento em relação à empresa, afetando tanto a retenção de clientes quanto o crescimento do negócio (NASCIMENTO et al., 2018). A importância da qualidade se concentra na busca pela excelência no atendimento ao cliente, especialmente para as organizações que desejam se manter competitivas no mercado. Nesse sentido, é essencial que a empresa seja capaz de suprir todas as necessidades e expectativas dos clientes, a fim de garantir sua satisfação (COSTA; SANTANA; TRIGO, 2015).

Quando uma empresa consegue satisfazer o cliente e manter a qualidade de seus produtos e serviços, ela está mais propensa a conquistar a fidelização dos clientes (COSTA; SANTANA; TRIGO, 2015). A fidelização, como resultado de um bom atendimento e da satisfação das necessidades dos clientes, será abordada no próximo item de estudo.

2.1.2 Fidelização do cliente

A fidelização do cliente deixou de ser apenas uma vantagem competitiva para as organizações e passou a ser uma estratégia eficaz. Portanto, o foco está em melhor atender aos clientes, com o objetivo de fidelizá-los e, ao mesmo tempo, conquistar novos clientes (NASCIMENTO et al., 2018). Para alcançar a fidelização dos clientes, além de manter a qualidade dos produtos e serviços, a administração deve empregar técnicas que os cultivem e

atraiam, criando uma barreira contra a concorrência e alcançando os objetivos desejados em termos de sucesso e lucratividade (COSTA; SANTANA; TRIGO, 2015).

Bandeira e Neves (2018) destacam a importância de influenciar positiva ou negativamente no momento do atendimento, pois isso gera confiança por parte do cliente nos produtos e/ou serviços oferecidos, resultando em sua fidelização. Marques, Moreira e Paverchi (2020, p. 119) também enfatizam que a qualidade no atendimento ao cliente é uma ferramenta crucial para a fidelização, especialmente para empresas que buscam se destacar em um mercado cada vez mais competitivo. Portanto, ao visar a fidelização dos clientes, manter a qualidade do atendimento é uma prioridade.

Os gestores estão cada vez mais optando pela estratégia de fidelização dos clientes, investindo, assim, na qualidade do atendimento prestado. Nesse sentido, percebe-se que essa preocupação com a qualidade não se restringe apenas aos produtos e serviços oferecidos (COSTA; SANTANA; TRIGO, 2015). De acordo com Bandeira e Neves (2018), a qualidade possui diferentes significados para diferentes indivíduos e está sujeita a variações conforme as situações. Para um consumidor, um produtor, uma associação, uma norma ou até mesmo uma entidade governamental, a noção de qualidade pode ter interpretações distintas.

Como destaca Pereira Júnior, Ribeiro e D'Avila (2020, p. 3), com o intuito de fidelizar-se a empresa, o cliente/consumidor valoriza “os atributos de qualidade no atendimento, qualidade na entrega final, preço condizente com a qualidade e a localização da empresa”. Neste aspecto, a qualidade se torna um elemento de grande relevância para a fidelização de clientes.

Quando se trata de um produto ou serviço, a qualidade é um elemento primordial em uma empresa, como destacado por Nascimento et al. (2018). Ela desempenha um papel fundamental na manutenção da prosperidade e competitividade da empresa. Além disso, a qualidade é avaliada pelos clientes/consumidores com base em seu julgamento sobre o grau em que o produto ou serviço atende, excede ou não suas necessidades e expectativas.

Desse modo, a fidelização dos clientes é alcançada através do bom atendimento às suas necessidades, uma vez que satisfazê-las da melhor maneira possível se tornou um objetivo tanto para os clientes quanto para as empresas. Para obter a fidelidade do cliente, as prioridades são vistas como uma forma de melhor atendê-los, embora essa tarefa não seja fácil e exija mudanças, transformações e adoção de novos conceitos (PEREIRA JÚNIOR; RIBEIRO; D'AVILA, 2020).

Conforme ressaltado por Barbosa, Trigo e Santana (2015), a melhoria do atendimento, a satisfação dos clientes e sua fidelização frequentemente requerem que a organização esteja atenta a mudanças e transforme sua realidade, criando algo novo e investindo em novas

estratégias. Nesse sentido, eles propõem a implementação de mudanças em uma empresa visando maximizar o atendimento. Ao adotar essas novas práticas de atendimento, não apenas as expectativas dos clientes são atendidas, mas também o padrão de atendimento é aprimorado, proporcionando uma abordagem diferenciada que possibilita a conquista e fidelização de clientes.

No estudo conduzido por Bandeira e Neves (2018), com o objetivo de dinamizar o atendimento e fidelizar clientes em uma empresa do ramo de vendas de autopeças, a qualidade do atendimento foi identificada como o ponto de partida para a coleta de dados. Essa análise revelou a necessidade de investir no marketing de relacionamento, que resultou não apenas em um aumento no nível de satisfação do cliente, mas também na melhoria da qualidade. Essas ações permitiram que a empresa se mantivesse competitiva em um mercado altamente disputado, além de possibilitar a fidelização dos clientes.

O próximo tópico de estudo refere-se a gestão de processos, na qual é possível entender que se trata de uma área fundamental quando se pretende realizar ações que podem transformar a realidade de uma organização, melhorando e dinamizando seus processos, dentre eles, o de atendimento.

2.2 Gestão de Processos ou *Business Process Management (BPM)*

No contexto organizacional quando a proposta é manter o sucesso empresarial e sua capacidade competitiva, logo se direciona atenção as atividades dos clientes, como eles consomem produtos ou serviços, sendo assim, prioriza-se os processos decisórios que antecedem a satisfação do cliente e também os resultados destes (PEREIRA JÚNIOR; RIBEIRO; D'AVILA, 2020). Diante desta realidade, muitas organizações passam a ter como meta melhorar os processos de negócio, para alcançar maior desempenho de resultados, obter lucro e rentabilidade, e assim a dar maior atenção ao gerenciamento de processos (SOTOMAYOR, 2017).

Desta forma, destaca-se a gestão de processos ou *Business Process Management (BPM)* que se torna de grande valor para o sucesso organizacional, devido a sua capacidade de aumentar a eficiência e eficácia dos processos empresariais, concentrando-se em realizar melhorias e inovações (HAMMER, 2015). A BPM pode ser vista como uma filosofia que veio para quebrar o paradigma funcional da empresa, mostrando que ela pode ser bem gerenciada a partir da eliminação de conflitos, mas ao mesmo tempo aumentar eficiência, entregar maior

valor ao cliente e ainda ter retorno nos investimentos de forma centrada nos seus processos (TURRA; JULIANI; SARRA, 2018).

A BPM é um processo de gestão capaz de mapear e melhorar os processos de uma empresa baseando-se em uma eficiente condução do ciclo de vida dos produtos (e serviços), mais propriamente, um conjunto de metodologias e tecnologias capaz de organizar os processos do negócio, favorecendo uma cadeia de operações que irão estruturar as operações empresariais (NEVES; FERREIRA; PARREIRAS, 2020).

A metodologia BPM pode ser entendida como uma forma de organizar processos, permitindo que estes se integrem, além de ser uma ferramenta tecnológica que pode favorecer a empresa condições a integrar tanto o ambiente interno quanto externo conduzindo os processos de gerenciamento de forma mais atuante e participativa visando melhoria nos resultados (PEREIRA; BARBOSA; DUARTE, 2020).

Na abrangência de ação da BPM o administrador, ao gerenciar seus processos de gestão, deve procurar passar do papel para a ação os seus projetos de melhoria organizacional, de eficácia na organização das ações visando não só uma visão estratégica, como tendo resultados de melhoria contínua de seus produtos e ou serviços (SOTOMAYOR, 2017). Nesta perspectiva, a ferramenta BPM, de forma resumida, pode ser vista como um gerenciamento de processos que se projeta na empresa com o intuito de melhor acompanhar e organizar esses, para que todos (empregados, clientes, parceiros, entre outros) possam juntos se comprometer em melhorar a qualidade dos processos na empresa.

Para Pereira, Barbosa e Duarte (2020) a iniciativa BPM vem agregar valores, mostrando que é possível ter no negócio de atuação maiores condições de sobreviver no mercado, favorecer ações que possam não só vir a trazer vantagens, como também, favorecer melhoria de oportunidade para crescer o negócio, por meio dos processos. No entanto, não se deve deixar de ressaltar que também se podem ter riscos.

Estes são desafios nos quais deve a empresa se embasar para melhor concretizar a iniciativa BPM, pois cada passo errado pode comprometer todo o ciclo de vida do processo e assim, causar problemas no gerenciamento de processos, comprometendo também o negócio. Trata-se de “um modelo de gestão eficaz para que as organizações possam sobreviver em períodos de crise, se adequar às constantes mudanças de cenário e alavancar seus resultados, obtendo maior vantagem competitiva, na medida em que foca nas necessidades do cliente” (NEVES; FERREIRA; PARREIRAS, 2020, p. 10).

De certa forma, ao se falar em visão de processos, espera-se ações eficazes para que a empresa possa objetivar seus planos de ação. Concretizando-os de forma a ter serviços e/ou

produtos de qualidade. Esta é fundamental para que o cliente se sinta satisfeito e motivado a novamente “negociar” com a empresa. Para Chiavenato (2022) cliente satisfeito é condição imediata de sucesso para a empresa, sendo os produtos ou serviços de qualidade o que faz a organização ter um resultado promissor. A gestão dos processos torna-se um elemento relevante para as ações da organização principalmente, evidenciando uma forma de gerir bem o negócio, ao mesmo tempo aumentar a capacidade competitiva e o valor agregado da mesma no mercado de atuação.

Por este motivo, tendo-se referência a gestão de processos, busca-se no próximo item abordado apresentar ferramentas de gestão que podem contribuir para o sucesso organizacional, bem como, destacar as que foram utilizadas no estudo de caso do presente estudo.

2.3 Ferramentas de Gestão visando melhoria contínua

A melhoria de processos no contexto empresarial se faz primordial. No decorrer dos anos as literaturas mostram muitos processos de melhoria que elevaram a qualidade e a segurança no processo produtivo, partindo de estratégias que podem ser efetivadas no contexto da gestão de processos. Diante desta realidade a utilização de ferramentas adequadas para realizar uma análise obtendo uma visão geral ou pormenorizada do processo produtivo da empresa, é a base para as futuras tomadas de decisões.

Chiavenato (2022) destaca que a tomada de decisão na gestão administrativa se faz de grande importância para que a mesma possa continuar atuante no mercado, mas ao mesmo tempo ela pode também, ser fator decisivo para acabar com o mesmo. Desta forma, para tomar decisões é fundamental que o gestor tenha total consciência e embasamento do que pretende realizar.

Conforme destacado por Silva Júnior e Callefi (2020), as ferramentas de gestão desempenham um papel fundamental na gestão de processos e qualidade, contribuindo para o processo de melhoria contínua. Além de oferecerem suporte para uma gestão eficiente, essas ferramentas são consideradas uma forma de manter um diferencial competitivo ao alcançar a qualidade nos produtos e serviços, o que proporciona maior competitividade no mercado.

De acordo com Feijó (2012), existem diversas ferramentas (conforme apresentado no Quadro 1) que podem ser utilizadas no contexto organizacional para promover a melhoria contínua. Essas ferramentas estão correlacionadas com a gestão de negócios e proporcionam condições favoráveis para que a empresa alcance resultados promissores. Além disso, essas

ferramentas auxiliam na tomada de decisões estratégicas, impulsionando mudanças e permitindo a execução e implementação de ações relevantes para alcançar os objetivos e metas da organização.

Quadro 1: Exemplos de Ferramentas de Melhoria Contínua utilizadas na gestão de negócio

| Ferramenta | Definição | Utilização/interpretação típica |
|--|---|--|
| Fluxograma | Representação gráfica, mostrando todos os passos de um processo. Evidencia as interfaces de processo. | Define claramente os limites de processo; utiliza símbolos simples. |
| Diagrama de Pareto | Forma especial do gráfico de barras verticais que permite determinar quais problemas resolver e qual a prioridade. | Eventos mais frequentes ou de maior custo não sempre os mais importantes. |
| Diagrama de Causa e Efeito (espinha-de-peixe) | Desenvolvido para representar a relação entre o “efeito” e todas as possibilidades de “causa” que podem contribuir para este efeito. | O tipo mais utilizado é a análise de dispersão. É construído colocando-se causas individuais sob cada categoria de causa principal, fazendo a seguinte pergunta a cada item: “Por que está causa ocorre?”. |
| Diagrama de dispersão | É utilizado para estudar a possível relação entre duas variáveis. | Uma correlação negativa é tão importante quanto a correlação positiva. As variáveis tem correlação, mas não quer dizer que uma seja causa da outra. |
| Capabilidade do processo | Estar sob controle não é o suficiente. Para medir objetivamente até que ponto o processo está ou não atendendo às especificações, são utilizados índices de capacidade para indicar graficamente esta medida. Índices de capacidade compõem a distribuição do processo com os limites de especialização. | O uso do índice de capacidade do processo pressupõe especificações reais e significativas. É fundamental defini-las com o cliente. Algumas empresas estabelecem metas específicas para a capacidade do processo. |
| Investigação de causa, por meio do 5W’s, 2H’s e 1 S. | <i>What</i> (o que?); <i>Who</i> (Quem?); <i>Where</i> (Onde?); <i>When</i> (Quanto?); <i>Why</i> (Porque?); <i>How</i> (Como?); <i>How Much</i> (Quanto?); <i>Show me</i> (Mostre-me). Desenvolvido para identificar as causas das ocorrências, envolvendo variáveis de processo pontuais. É uma forma de se conseguir atingir um maior nível de detalhamento. | Neste processo, a investigação de causa deve ser feita de maneira consistente, pois havendo uma falha, a causa voltará a ocorrer, evidenciando a falta de efetividade. |

Fonte: Adaptado de Feijó (2012, p.165).

Ao analisarem ferramentas de qualidade como o Diagrama de Pareto, Diagrama Ishikawa, Folhas de Verificação, Ciclo PDCA e 5S, Silva Júnior e Callefi (2020) destacam sua contribuição para a melhoria da produtividade nas organizações, permitindo que mantenham sua capacidade produtiva e alcancem um aumento na produção com menor utilização de recursos.

Além disso, de acordo com Rocha, Pakes e Silva (2022), essas ferramentas de qualidade desempenham um papel fundamental na organização, uma vez que proporcionam métodos e técnicas que promovem um maior controle nos processos e aprimoram a qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

De forma analítica, as ferramentas são empregadas para avaliar o desempenho da empresa. Com base nas prioridades estabelecidas pela gestão estratégica, seleciona-se a ferramenta mais adequada. A análise abrange toda a cadeia produtiva, visando aprimoramentos que permitam alcançar as metas estabelecidas de qualidade, produtividade e custos (SILVA JÚNIOR; CALLEFI, 2020). Portanto, com base no estudo de caso realizado, foi dada prioridade à compreensão de três ferramentas utilizadas na pesquisa para a melhoria da qualidade do atendimento da empresa.

2.3.1 Indicadores *Order Cycle Time* (OCT) e *On Time Delivery* (OTD)

Order Cycle Time (OCT), Tempo de Ciclo de Pedido, refere-se ao tempo de atendimento em cada etapa do ciclo de atendimento, portanto, é um indicador que mede o tempo total decorrido desde a colocação do pedido até a entrega do produto ou serviço ao cliente. É um indicador crítico para avaliar a eficiência da cadeia de suprimentos de uma organização e é frequentemente usado como uma métrica para avaliar a satisfação do cliente. (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2014)

Ainda conforme destacado por Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi-Levi (2014), o *On-Time Delivery* (OCT) é considerado um indicador chave de desempenho que pode ser utilizado para mensurar a eficácia da cadeia de suprimentos de uma organização. Esse indicador pode ser calculado a partir da soma dos tempos de cada etapa da cadeia de suprimentos, desde o recebimento do pedido até a entrega final do produto ou serviço. O OCT é uma ferramenta valiosa para identificar gargalos e ineficiências na cadeia de suprimentos, bem como para avaliar a eficácia das melhorias e mudanças implementadas para aprimorar o desempenho.

O segundo indicador, conhecido como *On Time Delivery* (OTD), refere-se à análise da entrega do produto, levando em consideração o tempo estabelecido pela gestão do

supermercado, com o objetivo de mensurar a pontualidade do pedido. Trata-se de um indicador chave de desempenho que mede a proporção de entregas realizadas dentro do prazo prometido aos clientes. O OTD é um indicador crítico para avaliar a eficiência da cadeia de suprimentos e é frequentemente utilizado como uma métrica para avaliar a satisfação do cliente (MYERSON, 2017).

Conforme destacado por Blanchard (2010), o *On Time Delivery* (OTD) é um indicador fundamental de desempenho que permite avaliar a eficácia da cadeia de suprimentos no atendimento das necessidades e expectativas dos clientes. Sua fórmula de cálculo consiste na divisão do número de entregas realizadas dentro do prazo prometido pelo número total de entregas efetuadas. O OTD é uma ferramenta valiosa para identificar áreas problemáticas na cadeia de suprimentos e para avaliar a eficácia das ações corretivas implementadas com o objetivo de aprimorar o desempenho.

Segundo Myerson (2017), o *On Time Delivery* (OTD) é considerado uma medida fundamental de desempenho da cadeia de suprimentos, utilizada para avaliar a capacidade de uma organização em cumprir prazos de entrega e atender às expectativas dos clientes. Além disso, Sudha e Mahalakshmi (2014) descrevem o OTD como um indicador crucial de desempenho, capaz de auxiliar as organizações na melhoria da eficiência operacional e na satisfação do cliente.

Os indicadores OTD e OCT são fundamentais para mensurar a eficiência e a pontualidade dos processos. Esses indicadores permitem acompanhar e avaliar o desempenho das entregas e dos prazos estabelecidos. No entanto, para garantir melhorias contínuas nesses indicadores, é necessário um processo estruturado de gestão, como o ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act).

2.3.2 Ciclo PDCA

Dentro do contexto organizacional, a busca pela qualidade tem levado os gestores a adotar diversas ferramentas para aprimorar seus processos e tomar decisões mais eficientes. Entre essas ferramentas, destaca-se a gestão de qualidade, que tem se beneficiado do ciclo PDCA, desenvolvido por W. Edwards Deming em 1950. Esse ciclo, que significa Plan (planejar), Do (executar), Check (verificar) e Act (atuar corretivamente), promove um processo contínuo de melhoria. A aplicação do ciclo PDCA tem se mostrado valiosa nas rotinas de trabalho, contribuindo para o aprimoramento da qualidade e eficiência das organizações. É uma

abordagem que oferece uma estrutura sólida para impulsionar a excelência e aprimorar constantemente os processos internos.

O PDCA é uma ferramenta de qualidade muito utilizada nas organizações com o intuito de direcionar a análise de solução de um determinado problema, para isso, percorre quatro etapas distintas, mas que ao mesmo tempo estão interligadas: *Plan, Do, Check e Action*.

Planejamento (*Plan*): consiste em estabelecer metas e maneiras para se alcançar estas metas.

Execução (*Do*): através de treinamentos baseados no planejamento feito na etapa anterior, deve-se executar as tarefas definidas e realizar a coleta de dados sobre as mesmas.

Verificação (*Check*): comparar os dados coletados a respeito dos resultados alcançados e a meta estabelecida na etapa de planejamento.

Atuação corretiva (*Action*): etapa em que se faz uma análise do processo em geral detectando algumas imprecisões e o alinhando com o intuito de que o problema não volte mais a ocorrer (SILVA JÚNIOR; CALLEFI, 2020, p.159).

O PDCA no ambiente organizacional vem para alinhar as perspectivas empresariais no caminho de melhorar os resultados e ainda, alavancar o desempenho empresarial, tendo foco na melhoria contínua de processos de qualquer natureza. Ciclo PDCA ou Ciclo de Qualidade, é uma metodologia que busca auxiliar no diagnóstico e prognóstico de problemas organizacionais, tendo como base principal atividades de ruptura e controle, direcionados em uma abordagem científica, resolvendo problemas dividindo-se em: 1. Identificação da causa; 2. Planejamento; 3. Padronização da solução. Ações traduzidas em um ciclo contínuo concentrado no planejamento, realização de ações, controle e melhorias aplicadas (GOMES FILHO; GASPAROTTO, 2019).

A melhoria contínua pode ser resumida no ciclo do PDCA, definido como “uma sequência de atividades que são percorridas de maneira cíclica para melhoria das atividades” (SLACK *et al.*, 2009). Isto permite que os processos sejam aproveitados de maneira efetiva, reduzindo o valor dos custos e aumentando a produtividade (OLIVEIRA; SILVA; POKER JÚNIOR, 2022). Esse ciclo ininterrupto de mudança é representado na rampa de melhoria conforme mostrado na Figura 1.

Figura 1: Ciclo PDCA de Controle de Processos



Fonte: Adaptado de Silva Júnior e Calfeffi (2020, p. 159).

Com a ferramenta PDCA, a cada ciclo é utilizado o que foi aprendido em uma aplicação anterior, podendo-se começar outro ciclo, em uma tentativa mais complexa, e assim sucessivamente. Sendo assim, o último ponto do ciclo PDCA se torna o mais importante, onde pelo resultado encontrado, o ciclo assumirá um novo começo.

Conforme apontado por Olivério e Loos (2021), o conceito de melhoria contínua está intrinsecamente ligado à execução do ciclo PDCA, o qual consiste em um processo ininterrupto que se repete quantas vezes forem necessárias até que o resultado final atenda às expectativas. Segundo Silva Júnior e Calfeffi (2020), o PDCA é um método que visa o controle dos processos, sendo uma ferramenta utilizada para aplicar ações de controle, como estabelecer diretrizes, planejar a qualidade, manter padrões e realizar melhorias. Assim, o PDCA se apresenta como uma abordagem eficiente para promover o aprimoramento contínuo e garantir a excelência nos processos organizacionais.

Brito e Brito (2020) explicam que o Ciclo PDCA tem sido muito eficaz no controle de processos, e para conseguir melhores resultados, vem sendo aplicado de forma contínua na gestão de atividades prevenindo e favorecendo a análise de informações. Trata-se de uma metodologia que reúne conceitos básicos de administração, apresentando uma estrutura simples e clara, que pode ser compreendida e gerenciada por qualquer organização, na busca de melhorias e alcance de resultados, que são necessários ao gerenciamento da rotina e da melhoria contínua dos processos organizacionais.

Sousa e Loss (2020) mostraram em seus estudos a importância do controle de processo através de ferramentas de gestão, descrevendo que estes são índices estabelecidos para medir a sua qualidade total. Neste parâmetro a metodologia PDCA, dentro de um processo contínuo, é

capaz de garantir a qualidade total, visto que trabalham em consonância com tais índices, apontando possíveis falhas, depois soluções até que os problemas deixem de ocorrer.

2.3.3 5W2H

Para Silva et al. (2019, p. 3), no contexto organizacional, há uma grande necessidade de estar sempre desenvolvendo planejamentos que possam agregar maior valor ao negócio, fazendo o uso de ferramentas estratégicas para melhor agir. Nesse sentido, o 5W2H é uma ferramenta aplicada em variáveis de conhecimento, servindo como base de planejamento para descrever aspectos da atividade, e assim responder questionamentos que possam facilitar a organização de ações para que se executem estratégias (DAYCHOUW, 2016).

A ferramenta de gestão ou matriz 5W2H pode ser compreendida como sendo um Plano de Ação para que se possam desenvolver atividades, com um planejamento definido por sete perguntas: 5W (Who? What? Where? When? Why?) e 2H (How? How Much?), conforme destacado Quadro 2, portanto, destacando prazos, responsabilidades, recursos humanos, infraestrutura e recursos financeiros e técnicos de modo a dinamizar uma forma de melhoria (VENTURA; SUQUISAQUI, 2020).

Quadro 2: Ciclo da Ferramenta 5W2H

| MÉTODO DA FERRAMENTA 5W2H | | | |
|---------------------------|-----------|---------------|--|
| 5W | What? | O que? | O que deve ser feito? Ações, etapas; |
| | Why? | Por que? | Por que será feito e executada dessa forma? Justificativa; |
| | When? | Quando? | Quando será feito? Datas; |
| | Who? | Quem? | Quais pessoas serão envolvidas? Responsáveis; |
| | Where? | Onde? | Onde ocorreu o problema? Local; |
| 2H | How? | Como? | Como será executado? Como definir as etapas? Método; |
| | How Much? | Quanto Custa? | Como custará fazer? Custos. |

Fonte: Silva et al. (2019, p. 7).

A ferramenta 5w2h é muito utilizada por ser simples e prática, podendo ser executada em qualquer momento e em qualquer área em que seja necessário desenvolver um projeto para a resolução de falhas detectadas, a partir de conhecimentos encontrados em um determinado processo (ROCHA; PAKES; SILVA, 2020). Esta ferramenta, segundo Silva et al. (2019) permite executar a elaboração de uma padronização de processos, identificar problemas e assim poder solucioná-los, de forma planejada.

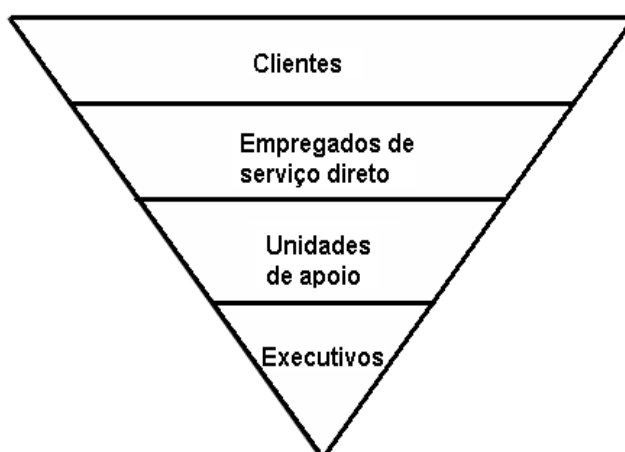
2.4 Otimização do atendimento ao cliente

No ambiente organizacional, o atendimento ao cliente é uma prioridade, principalmente devido à necessidade de valorizá-lo para conquistar sua fidelidade e, conseqüentemente, manter o negócio mais rentável e lucrativo (PEREIRA JÚNIOR; RIBEIRO; D'AVILA, 2020). Nesse sentido, é fundamental prestar muita atenção aos clientes, especialmente por parte daqueles que lidam diretamente com o atendimento. Portanto, considerar e entender o cliente é a base do trabalho de todo gestor, sendo essencial dar atenção à otimização do atendimento ao cliente (ROCHA; PAKES; SILVA, 2022).

Conforme mencionado por Costa, Santana e Trigo (2015), os clientes devem ser considerados um patrimônio humano que a empresa precisa investir. Portanto, para melhorar os padrões de atendimento, é necessário controlar os níveis de serviço ao cliente existentes. Sem algum tipo de controle, não é possível avaliar o desempenho no setor de atendimento ao cliente. Portanto, é essencial refletir sobre a importância dos clientes dentro da empresa, a fim de reconhecer sua relevância e estabelecer um ambiente onde sejam planejadas ações que atendam às suas expectativas e satisfação.

Para destacar a relevância do cliente para uma empresa, Albrecht (2000) utilizou uma metáfora na forma de uma pirâmide invertida. Essa representação visual, apresentada na Figura 2, enfatiza que o cliente é tanto a base (como em uma pirâmide convencional) quanto o ponto mais alto (na pirâmide invertida), fundamental para a produtividade da organização. Essa perspectiva ressalta o valor central que o cliente possui em uma empresa voltada para a prestação de serviços, posicionando-o como a principal influência e foco para o sucesso do negócio.

Figura 2: A Pirâmide de Autoridade invertida



Fonte: Adaptação de Albrecht (2000, p.114).

A representação da pirâmide de Albrecht (2000) oferece uma clara compreensão da importância dada à equipe de atendimento, reforçando a ideia de que o cliente deve ser atendido da melhor maneira possível e que todos os níveis hierárquicos trabalham em prol da sua satisfação. Observando a pirâmide, é evidente que o contato estabelecido entre a equipe de linha de frente e o cliente precisa ser repensado, pois a pirâmide proporciona uma percepção clara da presença do cliente na empresa. De fato, esse primeiro contato pode influenciar na satisfação do cliente e na qualidade dos serviços prestados.

Ainda de acordo com Albrecht (2000), a perda de clientes em uma empresa ocorre quando a importância da pirâmide é negligenciada, ou seja, quando o cliente não é devidamente valorizado. Portanto, é crucial analisar a qualidade do atendimento e buscar formas de acolher melhor o cliente, levando em consideração suas necessidades e prioridades. A otimização do atendimento desempenha um papel fundamental nesse processo.

De acordo com Tavares e Herculani (2020), a otimização dos processos de atendimento ao cliente desempenha um papel crucial na busca pela excelência no serviço prestado. Nesse sentido, é fundamental priorizar um planejamento adequado na concepção desses processos, visando atender às necessidades e expectativas dos clientes de forma eficiente e satisfatória.

Ao longo deste referencial teórico, foram abordados diversos aspectos relacionados à importância do atendimento ao cliente e da busca pela qualidade. Barbosa, Trigo e Santana (2015) ressaltaram a necessidade de a organização estar atenta às mudanças e investir em novas estratégias para melhorar o atendimento e fidelizar os clientes. Bandeira e Neves (2018) enfatizaram a qualidade do atendimento como ponto inicial para a coleta de dados e a necessidade de investimento no marketing de relacionamento.

Por sua vez, Silva Júnior e Calfeffi (2020) destacaram as ferramentas de gestão, como o ciclo PDCA e as ferramentas de qualidade, que contribuem para a melhoria da produtividade e a obtenção de um diferencial competitivo. Além disso, a importância dos indicadores de desempenho, como o On Time Delivery (OTD), foi ressaltada por Blanchard (2010) e Myerson (2017), destacando sua relevância na avaliação da eficácia da cadeia de suprimentos.

Diante dessas perspectivas, fica evidente a necessidade de valorizar o cliente como um ativo fundamental para o sucesso organizacional. A pirâmide de Albrecht (2000) ilustra a importância do cliente como base e ápice da organização, reforçando a necessidade de um bom atendimento e uma relação de proximidade com o cliente.

Portanto, o presente referencial teórico ressalta a importância de um atendimento ao cliente eficiente e de qualidade, abordando aspectos como a otimização de processos, o uso de ferramentas de gestão e indicadores de desempenho, e a valorização do cliente como centro das

atividades organizacionais. Com base nesses fundamentos teóricos, é possível perceber a relevância de investir na melhoria contínua do atendimento ao cliente, visando satisfazer suas necessidades, fidelizá-los e obter vantagem competitiva no mercado.

3 METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho, optou-se pela utilização do estudo de caso, seguindo as orientações de Yin (2011). Para o autor, o protocolo do estudo de caso se mostra uma ferramenta eficaz para direcionar a pesquisa, fornecendo uma estrutura sólida e sistemática para a coleta e análise dos dados.

Ainda para Yin (2005), o protocolo de estudo de caso deve apresentar quatro etapas principais: Visão geral do projeto do estudo de caso, procedimentos de campo, questões do estudo de caso e guia para o relatório do estudo de caso. No caso do estudo realizado, é possível identificar que:

- a) **Visão geral do projeto do estudo de caso:** otimizar os processos de atendimento ao cliente de um supermercado, para aumentar a satisfação dos clientes.
- b) **Procedimentos de campo:** pesquisas de mercado, entrevistas com colaboradores, indicadores de tempo e produtividade (OTD e OCT), e observação direta.
- c) **Questões do estudo de caso:** Entender as percepções dos colaboradores e clientes em relação ao atendimento ao cliente feito pelo supermercado e encontrar *gaps* e oportunidades de melhoria.
- d) **Guia para o relatório do estudo de caso:** Os dados serão apresentados à gestão com a ferramenta de melhoria continua Ciclo PDCA e planos de ação 5W2H.

O estudo de caso em questão adotou a metodologia de pesquisa-ação, que segundo Stringer (2014), é uma metodologia de investigação que busca entender e melhorar práticas e contextos específicos por meio da colaboração entre pesquisadores e participantes. Através de um processo iterativo de planejamento, ação, observação e reflexão, essa abordagem promove a transformação e o aprimoramento das práticas existentes.

A pesquisa bibliográfica também é comum em pesquisas iniciais ou para definir o foco de uma pesquisa mais aprofundada. No caso deste estudo, serviu para aprofundar o conhecimento sobre o “atendimento ao cliente no contexto organizacional”. Sendo utilizados livros e o banco de dados online do Google Acadêmico e Scielo para a busca do material de estudo, sendo os principais conteúdos: satisfação e fidelização dos clientes; gestão de processos; ferramentas de gestão e otimização de processos, com destaque no atendimento ao cliente.

Alinha-se ao estudo a realização de uma pesquisa de campo em um supermercado localizado no interior de Minas Gerais, no qual foi analisado setor de atendimento ao cliente, com base em duas pesquisas de mercado, realizadas em momentos distintos, basicamente um antes e depois para alcançar o objetivo proposto e responder à questão norteadora do trabalho.

Todos os instrumentos de coleta de dados utilizados neste estudo foram submetidos a um processo de validação, que contou com a participação ativa da orientadora. A validação dos instrumentos é uma etapa fundamental para assegurar a confiabilidade e a consistência dos dados coletados. A orientadora desempenhou um papel essencial ao fornecer orientações e feedback especializado durante todo o processo de desenvolvimento e validação dos instrumentos.

A primeira pesquisa teve como objetivo analisar a experiência do cliente e a forma como os pedidos foram feitos no passado, fornecendo *insights* valiosos para identificar possíveis problemas e desafios. Com base nessa análise, foram desenvolvidas soluções para abordar as questões identificadas. Em seguida, a segunda pesquisa de mercado foi conduzida para avaliar o impacto dessas soluções implementadas na percepção do cliente.

Os resultados obtidos por meio dessas duas pesquisas desempenharam um papel fundamental na definição das estratégias e ações implementadas no supermercado, envolvendo a administração em todo o processo de melhoria. Foi adotada uma abordagem participativa, uma vez que o pesquisador faz parte da equipe de colaboradores do supermercado. Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário padronizado (Apêndice A), aplicado aos mesmos clientes, com o objetivo de avaliar a percepção do atendimento antes e após a realização do presente estudo.

Para compor a amostra da pesquisa, foi selecionado um grupo de 30 respondentes que são clientes frequentes do supermercado. A escolha desse grupo se justifica pelos seguintes motivos:

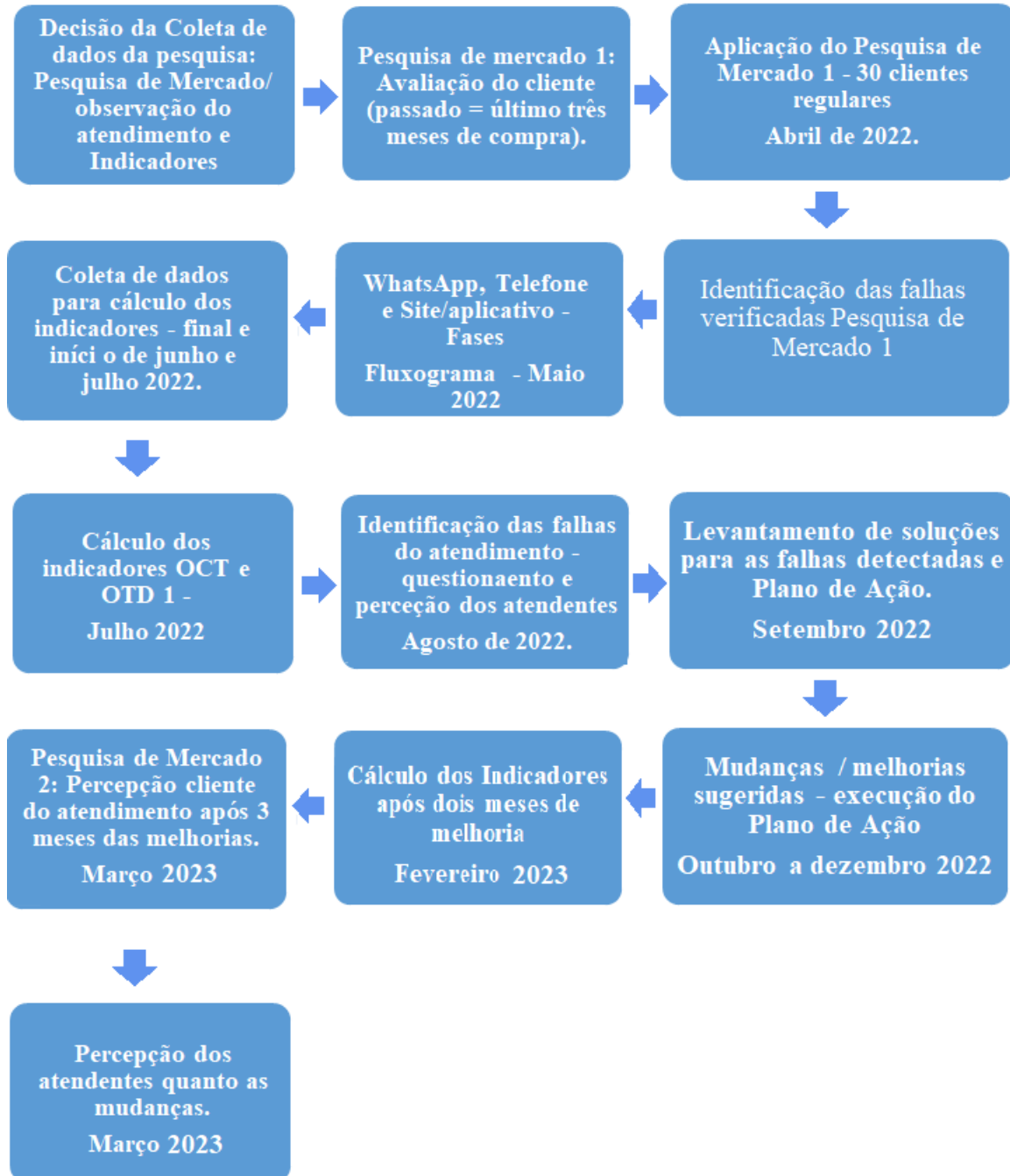
1. Necessidade de clientes fidelizados e cadastrados (por CPF) no sistema do Supermercado, com significativa frequência de compras (diária, semanal, quinzenal ou mensal) e que possuem hábito de realizá-las utilizando os serviços de *delivery*.
2. Devido a condução da pesquisa de mercado em dois momentos distintos: antes e depois das mudanças implementadas. Essa abordagem permite realizar uma comparação direta da percepção dos mesmos clientes ao longo do tempo. O principal objetivo é avaliar se os objetivos estabelecidos para as soluções encontradas em cada oportunidade foram bem-sucedidos na melhoria da percepção dos clientes que inicialmente identificaram as falhas.

3. A escolha de uma amostra menor facilitou a abordagem e a participação dos clientes em ambas as pesquisas. Essa abordagem mais direta permitiu uma interação mais próxima com os participantes, proporcionando uma compreensão mais profunda de suas percepções e das falhas que eles próprios haviam detectado anteriormente.
4. Além disso, é importante mencionar o aspecto estatístico envolvido na seleção da amostra. A escolha foi baseada em um universo de 1.292 clientes, com um nível de confiança de 90% e uma margem de erro de 15%. Esses dados foram obtidos por meio do *Enterprise Resource Planning (ERP)* do Supermercado, especificamente do sistema *VRSoftware*. O próprio sistema realiza automaticamente essa classificação, levando em consideração o número de compras realizadas (1 ou mais vezes por mês) nos últimos 12 meses consecutivos. Através de cálculos de amostragem, o ERP determinou um tamanho de amostra de 30 clientes. Essa abordagem estatística garantiu uma representatividade significativa da base de clientes para as análises realizadas.

As pesquisas de mercado foram responsáveis pelas coletas de dados e para alinhar as soluções para as falhas detectadas nos setores de atendimento. Este tipo de pesquisa, segundo Marques (2011, p.45) é “frequentemente feita de maneira interativa, o que permite um contato com os clientes e proporciona às organizações de *marketing* maior capacidade para entender tais clientes, bem como o mercado e a concorrência”.

No fluxograma representado na Figura 3, é possível visualizar de forma clara todo o percurso realizado no presente estudo. O fluxograma oferece uma visão abrangente das etapas percorridas, desde o planejamento e a coleta de dados até a análise e interpretação dos resultados.

Figura 3: Fluxograma da realização das pesquisas de mercado.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).

Para a aplicação dos questionários, utilizou-se o *Google Forms*, um conjunto de aplicativos acessíveis diretamente pela web, de forma gratuita. O *Google Forms* opera por meio do sistema de computação em nuvem, o que significa que pode ser utilizado através de um navegador, sem a necessidade de instalação de software adicional. Essa tecnologia avançada oferece uma série de benefícios, incluindo segurança aprimorada dos dados, garantindo maior confiabilidade na coleta e armazenamento das informações. O uso do *Google Forms* permitiu

uma abordagem mais eficiente na coleta dos dados, ao mesmo tempo em que se dá uma atenção especial às medidas de segurança aplicadas aos dados armazenados na nuvem (DIAS; RODRIGUES; PIRES, 2012).

Para a coleta dos dados da aplicação dos questionários, foi estabelecido um contato inicial com os clientes do supermercado. Em seguida, o pesquisador enviou um link por e-mail ou WhatsApp aos participantes, permitindo que eles respondessem ao questionário por meio do programa do *Google Forms*. Essa abordagem flexível possibilitou que os clientes utilizassem dispositivos como tablets, celulares ou computadores para acessar o questionário. O programa do *Google Forms* gerou automaticamente os resultados das respostas, os quais foram posteriormente cruzados com os dados coletados por meio da pesquisa de observação no setor de atendimento ao cliente.

Em conjunto com a pesquisa de mercado, foi conduzida uma observação no setor de atendimento do supermercado, abrangendo três canais de entrega de delivery: WhatsApp, telefone fixo e o aplicativo do próprio supermercado. A observação foi realizada durante o mês de abril de 2022, coincidindo com o período da primeira pesquisa de mercado.

Este estudo tem como objetivo avaliar dois pontos cruciais: a satisfação do cliente e a otimização de processos. Para atender a esses objetivos, foram adotados dois métodos de coleta de dados complementares. A pesquisa de mercado foi realizada para analisar a satisfação do cliente, buscando compreender suas percepções e necessidades. Por outro lado, a observação direta do setor de atendimento permitiu identificar oportunidades de melhoria nos processos do supermercado. Dessa forma, esses dois métodos se complementam, fornecendo uma visão abrangente e aprofundada das áreas em estudo.

Na etapa de observação, além do registro das percepções e da descrição das atividades do processo, foi adotada a estratégia de cronometragem, também conhecida como crono análise, com o objetivo de avaliar a otimização dos processos. Essa abordagem foi escolhida devido à principal reclamação dos clientes, que é o atraso nas entregas. Através da análise do tempo gasto em cada etapa do processo de atendimento, foi possível identificar possíveis gargalos e oportunidades de melhoria, visando reduzir os tempos de espera e garantir uma experiência mais satisfatória para os clientes.

Dessa forma, foram calculados dois indicadores-chave que permitiram a comparação com base no tempo. Foi adotada uma estratégia simples, porém eficiente, que consistiu em comparar os resultados desses indicadores em dois momentos distintos. Essa análise possibilitou concluir se houve otimização (de tempo) nos processos que resultasse em maior satisfação dos clientes. Afinal, o objetivo do estudo é evidenciar a otimização dos processos

resultando em um aumento na satisfação do cliente.

Durante o desenvolvimento deste trabalho, utilizou-se uma ferramenta que já estava sendo aplicada no Supermercado desde dezembro de 2021, porém, ainda não havia passado por uma avaliação. Essa ferramenta é a planilha compartilhada no Excel, que se mostrou fundamental para a obtenção de informações precisas sobre o tempo empregado em cada um dos setores envolvidos no processo de atendimento, tais como atendimento no canal, separação, conferência, caixa e entrega.

A planilha compartilhada funciona da seguinte forma: cada etapa do atendimento (atendimento no canal, separação, conferência, caixa e entrega) tem um computador. Neste encontrava-se em aberto uma planilha em questão. Cada colaborador, assim que recebe o pedido, faz o cadastro de tempo deste, preenchendo os campos: 1. Nome do responsável; 2. Horário que iniciou seu processo; 3. Horário que finalizou seu processo.

Mediante os dados gerados nestas planilhas o próximo passo foi aplicar dois indicadores de tempo:

- *Order Cycle Time* (OCT) ou Tempo de Ciclo de Pedido: indicador logístico que mede o tempo total transcorrido desde o momento em que o cliente confirma o pedido até a sua entrega ao destinatário. Nesse caso, diminuindo, seria um indicador positivo.
- *On Time Delivery* (OTD): indicador cujo conceito básico é a entrega do produto certo no prazo esperado, daí a subdivisão do indicador em dois elementos principais. Mede a pontualidade do pedido. Portanto, foi possível medir o tempo considerado máximo para cada processo.

As planilhas utilizadas são salvas diariamente e têm backups realizados regularmente para garantir a segurança dos dados. Todas as informações preenchidas e registradas nas planilhas desde dezembro de 2021 foram mantidas e serviram como base para os cálculos realizados no estudo.

Foram realizados dois conjuntos de cálculos, cada um abrangendo um período de 15 dias. O primeiro conjunto de cálculos foi realizado no final de julho e início de agosto de 2022, enquanto o segundo conjunto foi realizado após a implementação das mudanças destinadas a solucionar as falhas detectadas, abrangendo o final de fevereiro e o início de março de 2023.

A escolha desses períodos específicos, ou seja, o início e o fim dos meses, deve-se ao fato de serem períodos de maior volume de vendas no supermercado, o que implica em um aumento no fluxo de atendimento. Para cada dia do período analisado, foi criada uma planilha específica, contendo indicadores como OCT (On-Time Completion) e OTD (On-Time Delivery) referentes ao desempenho diário.

Os dados coletados e os resultados dos indicadores foram utilizados para calcular a média do OCT e do OTD durante cada período de 15 dias, fornecendo uma visão mais abrangente do desempenho dos processos de atendimento ao longo do tempo.

Além disso, foi realizado um acompanhamento detalhado de cada setor de atendimento por três dias consecutivos em agosto de 2022. Durante esse período, foram feitas anotações e coletadas ideias com base nas queixas e dificuldades destacadas pelos próprios atendentes em cada setor, bem como aquelas observadas pelo pesquisador.

O objetivo principal dessa ação foi compreender as oportunidades de melhoria, sugestões e reclamações apresentadas pelos colaboradores em suas práticas diárias. Essas informações foram fundamentais para a definição de um Plano de Ação adequado, visando abordar os pontos identificados e promover melhorias significativas no processo de atendimento.

Neste caminho metodológico, pode-se destacar a importância do planejamento de cada ação executada no desenvolvimento da pesquisa, que resultou na concretização do Clico PDCA. Sendo assim, executaram-se as seguintes tarefas:

- 1 – Primeira pesquisa de mercado com clientes.
- 2 – Acompanhamento de cada etapa do processo de atendimento (observação).
- 3 – Conversas com os atendentes sobre falhas e sugestões de melhoria.
- 3 – Utilização de ferramenta de implementação imediata (via Microsoft Excel) para monitoramento do tempo do processo completo para calcular e avaliar os indicadores OCT e OTD.
- 5 – Criação de Procedimento Operacional Padrão - POP para as etapas do processo de atendimento (Modelo do POP no APÊNDICE C).
- 6 – Criação de um fluxograma dos processos.
- 7 – Identificação de oportunidades de melhoria.
- 8 – Planejamento e implantação de mudanças.
- 9 – Adequações das ferramentas e processos mediante sugestão dos colaboradores e clientes
- 10 – Cálculo dos indicadores OCT e OTD para avaliar se houve melhoria destes após as mudanças.
- 11 – Avaliação da percepção dos colaboradores quanto às mudanças.
- 12 – Pesquisa de Mercado II, para avaliar o nível de satisfação dos clientes após as melhorias (mudanças) realizadas.

Com base na pesquisa aplicada, os dados da Pesquisa de Mercado II desempenharam um papel fundamental na avaliação do nível de satisfação dos clientes em relação às melhorias implementadas. Segundo Malhotra (2012), a pesquisa de mercado é uma técnica utilizada para coletar e analisar informações sobre o mercado, os clientes, os concorrentes e outros aspectos relevantes para as atividades de uma empresa. Essa abordagem se mostra crucial para embasar a tomada de decisões e o desenvolvimento de estratégias de marketing e vendas.

Para realizar o planejamento de mudanças, utilizou-se a ferramenta 5W2H (ver Apêndice C), que foi disponibilizada à gestão e todas as sugestões foram aprovadas. Segundo Martins (2017), o plano de ação 5W2H é uma ferramenta que oferece uma abordagem estruturada e lógica para o planejamento de ações e projetos, auxiliando as organizações a alcançarem seus objetivos de maneira mais eficiente e eficaz.

A escolha dessa ferramenta para o estudo ocorreu devido à sua simplicidade e facilidade de uso, como destaca Martins (2017). O 5W2H pode ser aplicado em diferentes contextos, desde a resolução de problemas pontuais até a elaboração de estratégias de longo prazo. Silva (2017, p. 14) enfatiza que a praticidade e eficiência do 5W2H são características principais que tornam esse método altamente aplicável.

Com base nos resultados alcançados e nas informações obtidas ao longo da metodologia, é possível realizar uma discussão mais ampla sobre a realidade estudada, conferindo maior credibilidade aos dados obtidos. Essa discussão requer uma análise dissertativa mais aprofundada, na qual se observa com rigor a importância da otimização dos processos e sua relação direta com o setor de atendimento, em particular, com a satisfação do cliente.

4 RESULTADOS

A pesquisa foi conduzida no setor de atendimento ao cliente de um supermercado que está estabelecido no mercado desde 1990. O supermercado está localizado em uma cidade do interior de Minas Gerais, que possui uma população de aproximadamente 26.500 habitantes.

Dada a complexidade e a extensão do processo de atendimento ao cliente que foi se aprimorando e desenvolvendo ao longo dos anos, e para torna-lo mais assertivo, o estudo foi conduzido em dois momentos distintos, cada um com objetivos específicos.

No primeiro momento, o objetivo principal foi obter um diagnóstico da situação atual do atendimento ao cliente. Para alcançar esse objetivo, foram coletadas as opiniões dos clientes e colaboradores, além de realizar uma análise aprofundada dos processos, utilizando

indicadores de tempo e observação direta. Essa abordagem permitiu uma compreensão completa e detalhada do cenário atual, identificando lacunas e oportunidades de melhoria. O resultado dessa primeira etapa foi fundamental para embasar as ações a serem tomadas no segundo momento do estudo.

Com base nos resultados obtidos com as informações da primeira etapa do estudo, foram identificadas falhas e oportunidades, as quais foram acompanhadas por sugestões para promover mudanças significativas. Após a implementação dessas mudanças, foram conduzidas três novas análises: 1. A percepção dos colaboradores em relação às mudanças através de uma nova entrevista; 2. A percepção dos clientes sobre as mudanças, através de uma segunda pesquisa de mercado; 3. Os novos indicadores de tempo e eficiência após as mudanças. Essas análises adicionais foram realizadas com o objetivo de obter uma visão abrangente dos impactos das mudanças implementadas, fornecendo *insights* relevantes para futuras melhorias.

No segundo momento, foi conduzida uma comparação dos resultados obtidos na primeira etapa, com o intuito de avaliar se houve ou não uma melhoria na percepção dos envolvidos. Essa análise comparativa permitiu verificar se as ações implementadas foram eficazes em abordar as lacunas identificadas anteriormente. Com base nas percepções dos mesmos clientes e colaboradores, foi possível concluir se houve progresso em relação à situação inicial.

Dessa forma, a condução do estudo em dois momentos distintos possibilitou uma análise completa do processo de atendimento ao cliente, desde o diagnóstico inicial até a avaliação do impacto das ações implementadas. Essa abordagem metodológica contribuiu para embasar as conclusões e recomendações apresentadas no presente trabalho.

Os resultados seguem o fluxograma (Figura 3) sendo destacados conforme o desenvolvimento da pesquisa. Portanto, colocados a seguir em ordem cronológica, visando inicialmente, analisar o setor de atendimento, detectar falhas, criar soluções e implementá-las e analisar o setor após as mudanças realizadas. O período total da pesquisa corresponde a 1 (um) ano de estudo. Destaca-se que a conclusão dos objetivos da pesquisa foi obtida por meio da comparação dos resultados, possibilitando a obtenção de conclusões embasadas em evidências sólidas e confiáveis.

4.1 Análise do setor de atendimento ao cliente no Supermercado

Os primeiros resultados referem-se ao setor de atendimento ao cliente, construídos por meio de observação dos processos, realizada março de 2022. Pode-se avaliar, de modo geral,

que há duas alternativas de compras no supermercado: 1. Modo Presencial, ou seja, indo à loja física, deslocando-se de seu local de origem (casa, trabalho, empresa, etc.) até o estabelecimento, escolhendo seus produtos e passando pelo caixa; 2. Por meio de canais de pedidos de entrega: *WhatsApp*, *site/aplicativo* e telefone, que têm uma equipe para realizar o ciclo de atendimento: canal onde o pedido é feito → separação do pedido → conferente do pedido separado → caixa para passar e somar todo o pedido → entrega ao cliente.

A princípio, estudo direcionou-se à análise da segunda alternativa de compra, por meio dos canais de *WhatsApp*, *site/aplicativo* e telefone. Essa escolha foi motivada pela percepção inicial de que as compras por atendimento virtual apresentavam mais desafios. No entanto, observou-se que as mudanças implementadas nesse processo tiveram um impacto positivo também nas compras presenciais, aprimorando a experiência dos clientes.

A empresa possui uma equipe dedicada aos canais de atendimento virtual, composta por um responsável do setor e oito atendentes. Esses profissionais são responsáveis por gerenciar e atender os pedidos solicitados pelos clientes nesses canais.

O atendimento ao cliente do supermercado para as compras pelo *WhatsApp*, *site/aplicativo* e telefone funciona diariamente das 7:00 as 20:00 horas, enquanto o horário de funcionamento da loja física é das 07:00 as 21:00 horas. Esta 1:00 hora de diferença, entre os horários de funcionamento e atendimento, tem como objetivo possibilitar que os motoristas (das entregas) possam realizar as entregas faltantes, e também corrigir possíveis erros que possam ter ocorrido durante o dia.

O setor de atendimento conta com uma profissional responsável, que ocupa uma posição de referência dentro do supermercado. Sua função é fazer o monitoramento de pedidos (por exemplo, se há pedidos atrasados, que não foi finalizado, ou qualquer falha que comprometa o setor e influencie negativamente na satisfação do cliente). Também, estão dentro de suas atribuições:

- tirar dúvidas dos atendentes relacionadas ao atendimento de modo geral, bem como dos pedidos; rastrear os erros (ocorridos nos processos do atendimento) para que assim possam ser corrigidos para evitar que ocorram novamente, ou seja, se houve um erro, por exemplo, na etapa de conferência do pedido, sua responsabilidade é ir atrás para ver como este ocorreu e assim, resolver;
- realizar controle de erros dos atendentes, que vão sendo registradas e caso complete dez erros, a colaboradora recebe uma advertência, sendo que a cada dois meses (sem chegar a este limite) o registro é zerado;

- atender solicitações dos motoristas, por exemplo, caso este reporte que foi realizar a entrega e não havia cliente para recebe-la, sua função é entrar em contato com o cliente e avisar que o motorista está no local com a sua compra, para que se dirija ao local para receber a compra. Também, no caso de o motorista chegar com o pedido e o cliente fizer queixa de algo que foi errado (produto faltante ou passando, trocado, entre outras queixas) ele entra em contato com a responsável que tem como ação imediata resolver este problema, corrigindo, tendo o motorista a incumbência de realizar a nova entrega.
- acompanhar o chat e o andamento dos pedidos realizados com os atendentes do *WhatsApp*, conferindo, solucionando problemas que surgem por esta via de atendimento ao cliente.

No contexto da avaliação dos canais de atendimento, é fundamental descrever o funcionamento de cada um deles e avaliar a produtividade do sistema de compra desses canais. Essa análise permitirá uma compreensão mais aprofundada sobre como cada canal opera e quais são os resultados obtidos em termos de eficiência e desempenho.

No caso do *WhatsApp*, este é gerenciado por uma plataforma chamada *WZ Suite*, que é um sistema de atendimento que permite que vários atendentes utilizem o mesmo número de telefone, sendo que cada um tem seu perfil. Nesse sentido, assim que a atendente inicia sua jornada de trabalho, ela inicia suas atividades, fazendo seu *login* e assim todo o cliente que for atendido via *WhatsApp*, automaticamente é registrado o atendimento no nome da colaboradora.

À medida que a atendente abre a conversa, esta é direcionada ao seu perfil, terminando somente quando ela encerrar o chat. A plataforma ainda permite o gerenciamento dos supervisores, que podem ver todas as conversas (recentes e passadas), que é uma função muito importante para rastreamento de pedidos, correção de erros e até mesmo para solucionar problemas que são alegados nas entregas.

O *WZ Suite* emite mensagens automáticas assim que o cliente entra em contato, dentro do expediente normal (7:00 as 20:00horas) avisando que o atendimento será realizado por um dos profissionais em breve. Fora do expediente, a plataforma emite mensagens informando que o supermercado está fechado, e indicando o horário de retorno.

O atendimento pelo canal *site/aplicativo* é o único que não passa pela atendente, ou seja, não depende dela para montar o pedido do cliente, pois o próprio cliente escolhe o que deseja comprar. Há necessidade de o cliente baixar o aplicativo, realizar o cadastro com CPF e criar uma senha. O aplicativo foi criado pelo *VR Software*, o ERP do supermercado, que é um dos primeiros no Brasil a utilizar essa ferramenta.

No contexto operacional, o aplicativo contempla todos os itens da loja, que são atualizados quase que instantaneamente pelo próprio ERP, conforme vão ocorrendo as saídas, baixas e chegada de novas mercadorias no estoque.

A introdução do aplicativo no ciclo operacional do supermercado é recente, foi lançado em 2020, momento da Pandemia da Covid-19. Mas é considerado um investimento muito positivo, pois houve uma excelente aceitação por parte dos clientes, em uma demanda crescente. Isso fez com que se abrisse um caixa exclusivo para atender essas entregas, que mesmo após o período pandêmico, continua em funcionamento. Ao utilizar o aplicativo o cliente tem opção não só de fazer suas compras pelo próprio aplicativo, mas agendar e programar o horário de entrega. Os horários disponíveis para entrega são divididos em períodos de duas em duas horas durante o dia.

Quanto ao atendimento pelo telefone fixo do supermercado, é utilizado um PABX, uma ferramenta que permite a transferência das ligações por ramais. Desta forma, o telefone é conectado a estes ramais, podendo ser atendidos por 5 *headphones*. Nesta dinâmica, o telefone toca 5 vezes em um ramal, caso este não atenda é transferido para outro e, assim, sucessivamente. O horário de atendimento é o mesmo dos pedidos do *WhatsApp* e *site/aplicativo* (7:00hs às 20:00hs). Neste canal há também um sistema paralelo que permite o acompanhamento das ligações e avaliação das mesmas.

No supermercado há uma dinâmica de atendimento bem eficiente onde todos os atendentes têm acesso aos três canais. Sugere-se para uma maior eficácia e agilidade no processo que cada atendente fique responsável por um telefonema fixo e três de *WhatsApp* simultaneamente. Caso não consiga deixa-se em aberto o *chat*, ficando este disponível para a próxima atendente que desocupar primeiro.

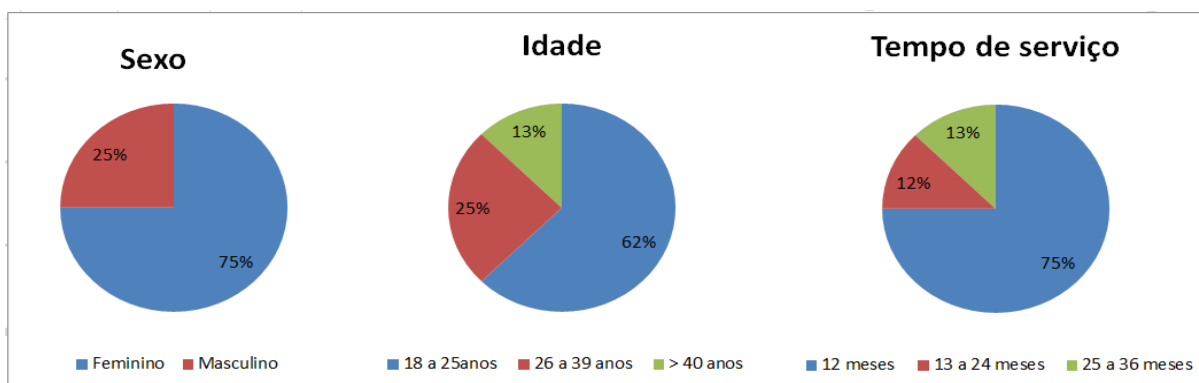
Se tratando do *site/aplicativo*, como há uma relativa folga para a entrega de pedidos, pelo modelo de funcionamento de agendamento de entrega, a responsabilidade dos pedidos é da responsável do setor de atendimento, que apenas imprime o pedido. Dessa forma não sobrecarregando sua função de supervisão. A responsável fica com o *site* aberto e a cada novo pedido, o computador emite um som (notificação) e o pedido é impresso.

4.2 Análise dos atendentes do supermercado

Com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre o setor de atendimento ao cliente, foi realizada uma análise em agosto de 2022 para investigar a estrutura e o perfil da equipe de atendentes do supermercado e identificar possíveis lacunas na percepção dos mesmos.

Verificou-se que o setor é composto por um total de oito profissionais atendentes e um supervisor. Todos os atendentes possuem ensino médio completo, que é um dos critérios de contratação. A maioria dos funcionários é do sexo feminino (75%). A faixa etária predominante é entre 18 e 25 anos (62%), e a experiência no setor é de até um ano para a maioria dos atendentes (75%), como demonstrado nos gráficos apresentados na Figura 4.

Figura 4: Perfil dos atendentes do setor de atendimento.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A equipe de atendimento é formada de profissionais na sua maioria jovens, mulheres, com tempo de trabalho de um ano na função. De acordo Cardoso (2015), o comércio varejista tem se mostrado responsável por empregar e manter um maior número de força de trabalho feminina, principalmente, nos cargos de operadora de caixa e atendimento em geral.

Em relação ao tempo de trabalho na função, Cardoso (2015) deixa evidente que há no setor uma insegurança sentida quanto à contratação para o trabalho, principalmente por se tratar de uma área com muita cobrança e erros durante a realização de tarefas que muitas vezes culmina em substituição da trabalhadora por outra. O que deve ser conduzido com cautela pela empresa, pois é fundamental para a mesma manter colaboradores motivados e que entendam sua importância no processo.

A contratação de atendentes é realizada por meio de currículo, seguido de entrevista com setor de Recursos Humanos. Contratado, o atendente passa por um período de experiência de três meses, mas é de imediato registrado. O profissional atendente passa por um treinamento, realizado pelos mais experientes ensinando os mais jovens, basicamente uma dinâmica de *mentoring*, como também pela supervisão da responsável do atendimento e pela gerente do setor.

Considerando o atendimento ao cliente, foi perguntado a cada um dos profissionais, por meio de entrevista formal, realizada em março de 2022, qual(is) a(s) falha(s) detecta(s) no seu

setor que influenciam negativamente no atendimento ao cliente, ou seja, no desenvolvimento de suas funções laborais e que comprometem seu atendimento e a satisfação do cliente. No Quadro 3, podem-se destacar os problemas detectados em entrevista realizada com os atendentes.

Quadro 3: Percepção dos colaboradores quanto às falhas no setor de atendimento

| Falha | PROBLEMA LEVANTADO PELO COLABORADOR |
|-------|---|
| 1 | Solicitação das telefonistas para instalação de uma porta na sala para isolamento acústico e separação física. |
| 2 | Atendentes ficavam esperando um tempo significativo respostas de clientes para informações básicas (nome, endereço e forma de pagamento) que aumentava o tempo do pedido. |
| 3 | Percebido em alguns momentos má qualidade na ligação, que gerava dificuldade na comunicação entre atendente e cliente. Sendo necessário muitas vezes que ambos repetissem o que foi dito. |
| 4 | Falta de um instrumento que descrevesse e padronizasse os processos e as tarefas de cada função, que dificultava ainda mais o treinamento de novos colaboradores e a padronização dos processos da equipe, para que todos realizassem o processo da mesma maneira. |
| 5 | Falta de um mecanismo para medir, cobrar e advertir os erros de cada colaborador, especialmente nos setores de: ATENDIMENTO e SEPARAÇÃO, que são os setores com maior índice de erros no processo de atendimento. |
| 6 | As operadoras de caixas se queixavam de desmotivação e desânimo com a área. A área, por sua vez, é a que apresenta maior rotatividade em toda a empresa, o que dificulta muito a manutenção de um padrão de qualidade com as mesmas. |
| 7 | Inexistência de uma ferramenta que tornasse possível medir e gerir o processo de atendimento de maneira geral e individual. Por isso, não era possível identificar o tempo empregado em cada setor, o que culminava em outras dificuldades como: ver qual etapa empregava mais tempo para ser concluída, quais etapas do processo possuíam gargalos, e também inviabilizava a elaboração de alguns indicadores. |
| 8 | Uma reclamação frequente dos motoristas era da desorganização na sala de expedição. O acúmulo de caixas de entrega vazias e com compras (juntas totalizavam cerca de 400 caixas) fazia com que a sala ficasse superlotada, o que dificultava o controle do tempo das mercadorias e tornava confuso até para uma logística de entrega, que era feita de acordo com a percepção dos próprios motoristas. |

Fonte: Pesquisa com os atendentes.

Pode-se observar que as falhas existem e devem ser superadas. Como bem destacado por Cardoso (2015) o ambiente de um supermercado exige uma prestação de serviço eficiente e de qualidade, onde a capacidade de cada profissional deve ser avaliada e que situações de conflitos e possíveis falhas sejam detectadas e corrigidas para evitar insatisfação do cliente.

Priorizando o atendimento, em especial, a satisfação dos clientes em relação ao atendimento do supermercado, foi conduzida uma Pesquisa de Mercado (1). Os resultados dessa pesquisa são abordados no próximo item de estudo, que diz respeito à percepção dos clientes.

4.3 Análise do atendimento na percepção dos clientes do Supermercado

O supermercado localiza-se na cidade de Sacramento, Minas Gerais, que possui uma população de pouco mais de 26.500 habitantes, segundo dados disponibilizados no site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE¹. Tomando por base este total e com base nas informações geradas pelo banco de dados do supermercado, estão cadastrados aproximadamente 11.200 clientes, até janeiro de 2023. Um percentual que representa 42% da população total do município. Desse total 51% (5700) são do sexo feminino e 49% (5.500) do sexo masculino.

No perfil dos clientes, pelo *VR Software*, foi possível reconhecer que o público alvo do supermercado compreende as classes B, C, D e E, cuja classificação dada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2022) quanto à divisão das classes sociais por salários mínimos², encontra-se no Quadro 4.

Quadro 4: Divisão de Classes Sociais ajustada para salário mínimo de 2022 (R\$ 1.212,00)

| CLASSE | SALÁRIOS MÍNIMOS (SM) | RENDA FAMILIAR (RF) - SALÁRIO DE 2022 |
|----------|-----------------------|---------------------------------------|
| A | Acima de 20 SM | Acima de R\$ 24.240,00 |
| B | 10 a 20 SM | De R\$ 12.120,00 a R\$ 24.240,00 |
| C | 4 a 10 SM | De R\$ 4.848,00 a R\$ 12.120,00 |
| D | 2 a 4 SM | De R\$ 2.424,00 a R\$ 4.848,00 |
| E | Até 2 SM | Até R\$ 2.424,00 |

Fonte: Adaptado do IBGE pelo Autor (2022)

Os clientes do supermercado, na sua maioria, são residentes do município de Sacramento, mas há também, os que moram nos municípios vizinhos. Inclusive, é disponibilizada entrega fora dos limites urbanos da cidade, abrangendo atendimento a toda a cartela de clientes.

4.3.1 Resultados da Pesquisa de Mercado 1

A pesquisa de mercado 1 foi desenvolvida no mês de Abril de 2022, corresponde ao atendimento dos últimos 3 meses (janeiro, fevereiro e março de 2022). Ela foi aplicada a 30

¹ BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **IBGE Cidades**. Sacramento. MG. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/sacramento/panorama>. Acesso em: 11 jan. 2023.

² Salário Mínimo de 2022 foi de R\$ 1.212,00.

clientes selecionados conforme descrito na metodologia, ou seja, clientes cadastrados no supermercado, com frequência de compras (diária, mensal, quinzenal ou mensal), com hábito de comprar no *delivery*, que responderam ao questionário do Apêndice A. Os resultados da Pesquisa de Mercado 1 demonstram como os clientes viam o supermercado e seu atendimento *delivery* antes das mudanças.

O perfil da maioria dos clientes que participaram da pesquisa corresponde a indivíduos do sexo feminino (63,3%), embora os clientes masculinos também tenham sua representatividade (36,7%). Em relação à formação acadêmica, aproximadamente 26,7% possuem nível superior completo, enquanto 20% estão em processo de formação. Quanto à renda, a média situa-se entre 1 e 3 salários mínimos. Essas informações são apresentadas nos gráficos da Figura 5.

Figura 5: Perfil dos respondentes



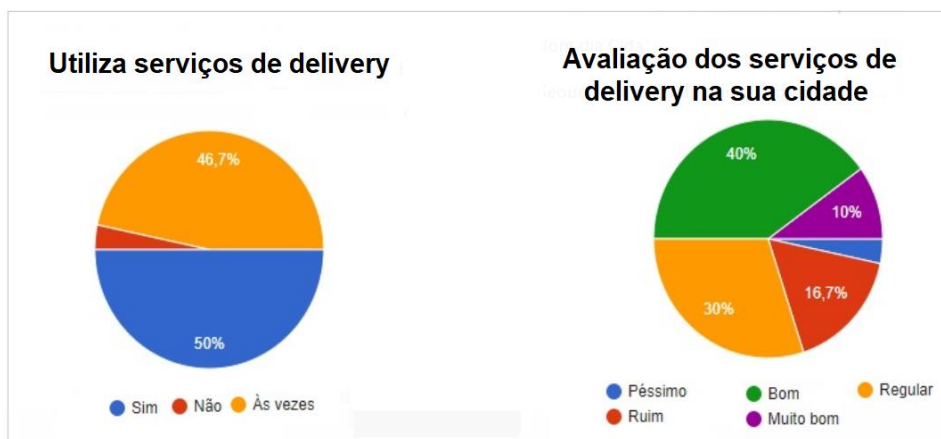
Fonte: Dados da Pesquisa de Mercado I.

De acordo com Santos (2013), faz necessário às empresas de um modo geral, compreendam o perfil dos consumidores que compram em lojas virtuais, principalmente, que entendam a frequência com que compram, para identificarem quais as demandas de seus comércios.

Para Botelho e Guissoni (2016), o conhecimento do perfil do consumidor que faz suas compras por *delivery* (utilizando internet, aplicativos, etc.) é muito importante para compreender melhor as tendências e oportunidades e os detalhes que possam ser explorados. Neste entendimento, deve conhecer aspectos relacionados à renda familiar por cliente, variação de idade, grau de escolaridade, quem acessa mais (homem ou mulher), entre outros, pois estes são detalhes que fazem a diferença para que a empresa saiba quem é seu cliente e o que ele de fato procura.

Diante do objetivo de avaliação do atendimento via *delivery*, foi perguntado aos 30 clientes se eles costumam utilizar este tipo de serviço. Quase todos (96,7%) utilizam, desse total, 50% com maior frequência e 46,7% às vezes, conforme gráficos da Figura 6.

Figura 6: Atendimento ao cliente uso de serviços via *delivery*



Fonte: Dados da Pesquisa de Mercado I.

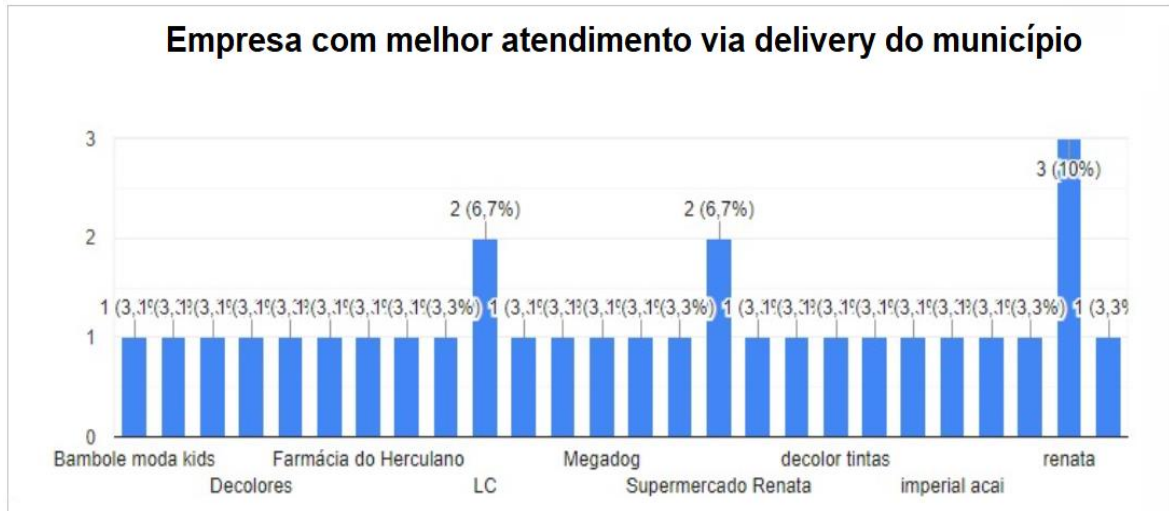
Botelho e Guissoni (2016) relatam que a avaliação positiva de um serviço virtual se deve pela forma com a qual o cliente considera o atendimento. De certa forma, Quirino (2016) relata que a entrega a domicílio (*delivery*) é uma forma de atendimento que vem crescendo no mercado e o seu sucesso é influenciado pela satisfação dos consumidores.

Com o intuito de obter um panorama geral da satisfação e percepção dos respondentes em relação às demais empresas que realizam entregas a domicílio na cidade, foi criada uma pergunta para que os respondentes pudessem avaliar outros serviços de *delivery* na cidade. Para essa pergunta, 40% dos respondentes sinalizaram como bom a prestação de serviços de *delivery* na cidade, enquanto 30% disseram ser regular.

A próxima questão buscou identificar quais empresas são reconhecidas por oferecer o melhor serviço de entrega na cidade. Essa pergunta visa compreender a posição da empresa em relação à concorrência e fornecer *insights* sobre quais empresas são reconhecidas pelo fornecimento do melhor serviço de entrega a domicílio.

Como o sistema de cálculo do *Google Forms* é automático, foram geradas duas porcentagens para o próprio supermercado (10%) e (6,7%) totalizando o maior valor (16,7%) para este estabelecimento na opinião dos respondentes, conforme gráfico da Figura 7. As demais empresas em sua maioria são do setor varejista ou restaurantes e empresas do setor alimentício.

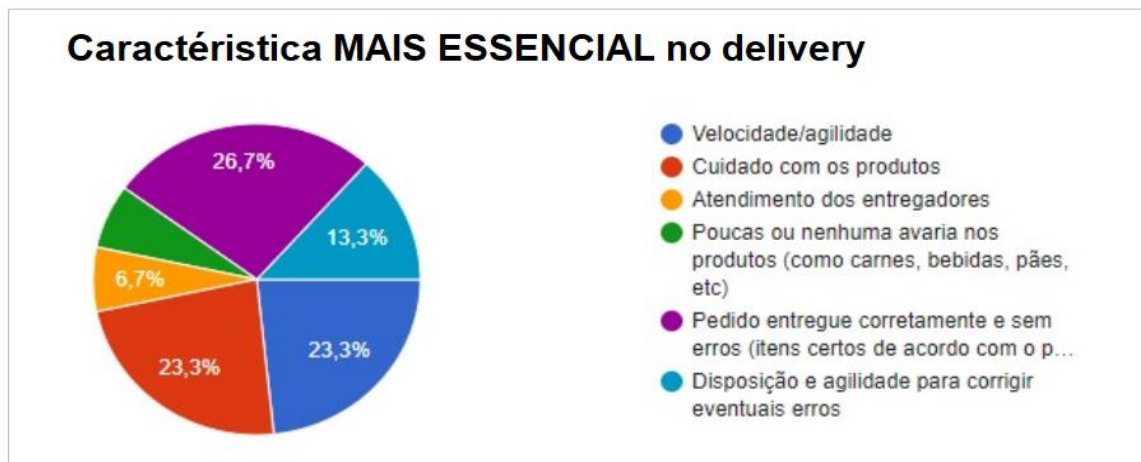
Figura 7: Avaliação do atendimento de delivery no município



Fonte: Dados da Pesquisa de Mercado I.

Santos (2013) destaca que a escolha de um serviço para compras virtuais muitas vezes é definida pela entrega, a pontualidade, a forma a qual o produto foi entregue, enfim, pontos relevantes para avaliar o atendimento do *delivery*. De certa forma, o atendimento ao cliente torna-se um diferencial no momento de avaliar uma empresa. No entanto, os motivos para a avaliação positiva ou negativa, variam de cliente para cliente.

Diante da multiplicidade de motivos para uma avaliação positiva do *delivery*, destacada na pesquisa, pode-se dizer que os clientes consideram como característica mais essencial que o pedido seja entregue corretamente e sem erros (26,7%), conforme gráfico da Figura 8.

Figura 8: Característica do que é considerado mais essencial no *delivery*

Fonte: Dados da Pesquisa de Mercado I.

O atendimento ao cliente deve ser visto como sendo uma prioridade, pois cada fator (pontualidade, cuidado com produtos e serviços, erros, agilidade na entrega, entre outros) é um ponto relevante para atingir a satisfação do cliente. A entrega a domicílio (*delivery*) foi uma opção de atendimento ao cliente criada para garantir maior acessibilidade aos clientes, mas, deve ser vista com uma grande responsabilidade pela empresa em realizá-la conforme as necessidades de cada cliente, para atingir um nível de credibilidade, aceitação e procura. (OLIVEIRA, ABRACHES; LANA, 2020).

Ao levar em consideração as principais prioridades, a pesquisa também analisou o que os clientes consideram como menos essencial no serviço de entrega de supermercado. Com base nas respostas obtidas, foi possível constatar que o atendimento prestado pelos entregadores foi apontado como o aspecto menos essencial (30%), conforme ilustrado pelo gráfico apresentado na Figura 9.

Figura 9: Característica menos essencial no delivery



Fonte: Dados da Pesquisa de Mercado I.

Dentre as opções avaliadas, o atendimento do entregador aos clientes não se mostrou relevante, possivelmente devido ao contato rápido estabelecido durante a entrega ou até mesmo porque os clientes não o considera responsável pelo pedido em si. Amaral (2014) ressalta a importância dos serviços de entrega em *delivery*, onde o entregador é responsável por garantir que os pedidos sejam entregues de acordo com os requisitos estabelecidos. No entanto, é evidente que, para o cliente, a preocupação principal recai sobre o produto em si, tornando-o mais relevante em comparação ao papel desempenhado pelo entregador.

Durante o intervalo entre a realização do pedido e a entrega, existe um prazo que deve ser levado em consideração. A maioria dos clientes do supermercado considera um tempo máximo de 1 hora (43,3%). No entanto, há também uma parcela significativa que considera

aceitável um prazo de 1 a 2 horas (36,7%), e 13,3% dos clientes estão dispostos a esperar até 3 horas, como ilustrado no gráfico da Figura 10.

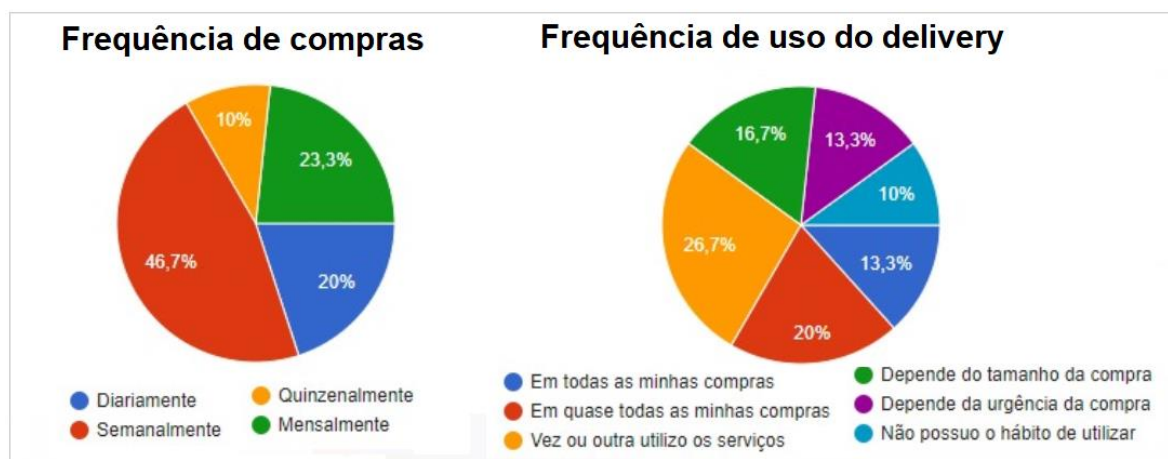
Figura 10: Prazo máximo tolerado pelo cliente do supermercado para a entrega do delivery



Fonte: Dados da Pesquisa de Mercado I.

De acordo com Amaral (2014), o tempo de entrega do produto é um fator de extrema importância para o cliente, tornando essencial que o prazo estabelecido pelo serviço de *delivery* seja cumprido. É evidente que existem inúmeros casos de reclamações relacionadas a problemas de entregas, muitas vezes devido à alta demanda desse tipo de serviço, o que acaba resultando em dificuldades no cumprimento dos prazos de entrega dos produtos e, conseqüentemente, gerando insatisfação entre os clientes. Portanto, no contexto do supermercado, é crucial que esse aspecto seja avaliado e devidamente gerenciado para garantir o cumprimento adequado dos prazos estipulados aos clientes.

A frequência de compra e a frequência do uso do *delivery* também foram avaliadas. Na maioria (46,7%) fazem compra uma vez por semana, mas utilizando vez ou outra o *delivery* (26,7%), conforme gráfico da Figura 11. Isso mostra que o *delivery* nem sempre é a opção utilizada pelos respondentes, que podem optar por realizarem compras presenciais.

Figura 11: Frequência de compras e uso do *delivery*

Fonte: Dados da Pesquisa de Mercado I.

Segundo Amaral (2014), o serviço de *delivery* tem sido amplamente adotado por diversos estabelecimentos comerciais, representando um diferencial para aqueles que buscam comodidade ao terem seus pedidos entregues em suas residências. Durante a pandemia da Covid-19, o atendimento por meio do *delivery* registrou um aumento significativo na demanda no setor de alimentação, conforme mencionado por Menighini et al. (2021). Esse cenário impulsionou a expansão das plataformas digitais e dos aplicativos de e-commerce em todo o Brasil.

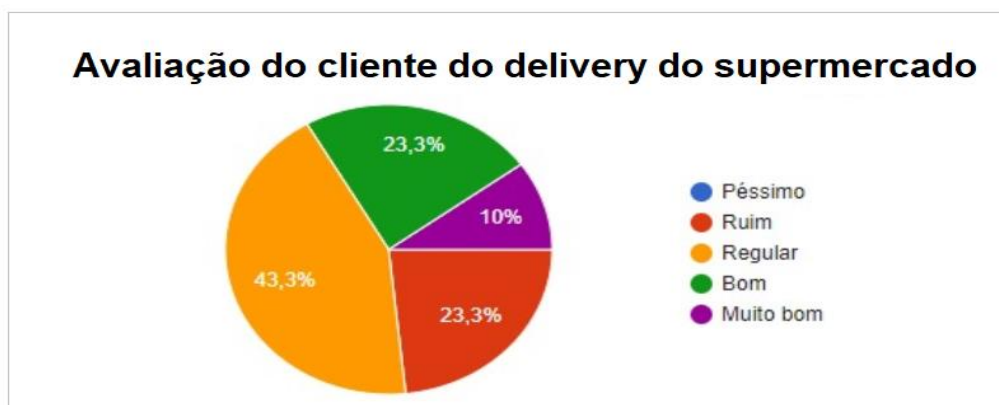
Diante do contexto de isolamento social, foi imprescindível que o supermercado se adaptasse às novas demandas, o que resultou em investimentos para aprimorar o sistema de atendimento de *delivery*. Nessa perspectiva, a implementação de uma estratégia voltada para proporcionar praticidade aos clientes que optaram por receber suas compras de supermercado em suas residências se tornou de extrema importância.

No entanto, é notável que muitos clientes, após o período da pandemia, retomaram a prática de frequentar as lojas físicas, resultando em uma redução no uso do serviço de *delivery*. Conforme afirmado por Teixeira e Silva (2015), o comportamento do consumidor em supermercados varia consideravelmente e, muitas vezes, é influenciado pela cultura, valores, percepções, preferências e comportamentos herdados da família. Por esses motivos, a capacidade de ir ao supermercado, escolher cada produto e pesquisar preços torna-se um fator relevante na tomada de decisão de compra por parte do consumidor.

Em relação ao serviço de *delivery* realizado pelo supermercado, a maioria dos clientes o avalia como regular (43,3%), enquanto também são observados percentuais negativos, como ruim (23,3%) e bom (23,3%), de acordo com o gráfico apresentado na Figura 12. Diante desse

panorama, fica evidente que esse aspecto será objeto de uma avaliação mais precisa durante a realização da Pesquisa de Mercado 2. O objetivo das mudanças propostas visa exatamente reverter esse resultado, buscando alcançar um nível de satisfação classificado como "Muito bom".

Figura 12: Avaliação do *delivery* do supermercado pelos clientes

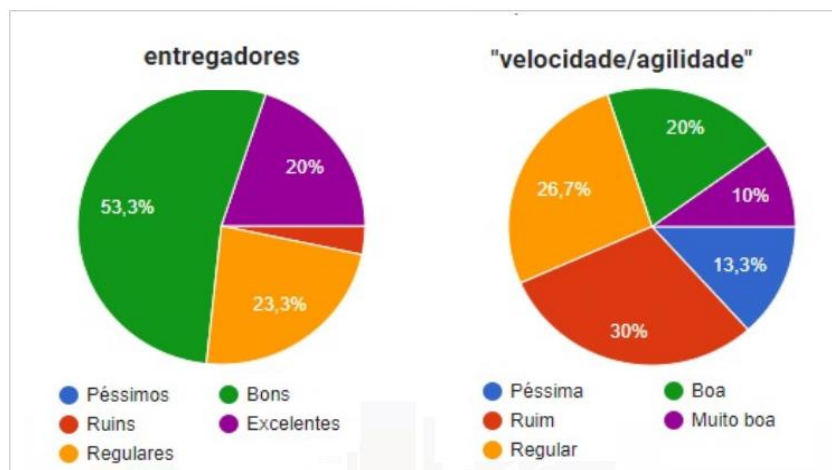


Fonte: Dados da Pesquisa de Mercado I.

Com o intuito de obter uma compreensão mais aprofundada da percepção dos respondentes, buscou-se avaliar suas experiências em termos de qualidade do serviço, pontualidade das entregas, estado dos produtos, atendimento ao cliente e outros aspectos relevantes que caracterizam o *delivery*.

Segundo a maioria dos clientes, os entregadores desempenham um bom trabalho (53,3%), porém, a velocidade e agilidade das entregas são consideradas ruins (30%) ou regulares (26,7%), como demonstrado no gráfico da Figura 13. A avaliação regular atribuída ao serviço de *delivery* do supermercado, pode ser justificada pela insatisfação relacionada aos atrasos nos pedidos, uma característica que se mostrou relevante para os clientes ao avaliarem as características essenciais nesse tipo de serviço, conforme citado anteriormente.

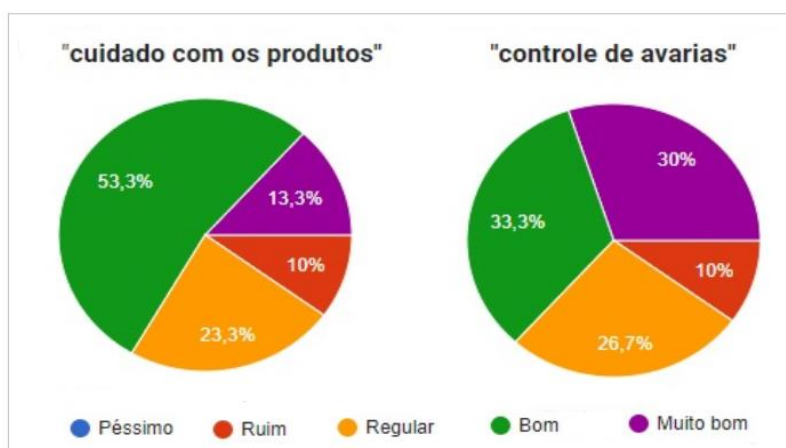
Figura 13: Avaliação da entrega do *delivery*: entregadores e velocidade/agilidade



Fonte: Dados da Pesquisa de Mercado I.

Quanto à qualidade dos produtos que o cliente recebe em casa, foram analisados aspectos como o “cuidado com o produto” e o “controle de avarias”. Para a maioria dos clientes, foi observado que houve um cuidado adequado na entrega (53,3%), e o nível de controle de avarias também é considerado bom (33,3%) ou muito bom (30%), conforme apresentado nos gráficos da Figura 14. Portanto, presume-se que os produtos são entregues em boas condições aos clientes, e caso ocorra alguma avaria, esta é prontamente corrigida, conforme demonstrado na Figura 15.

Figura 14: Avaliação quanto ao produto recebido na entrega do *delivery*

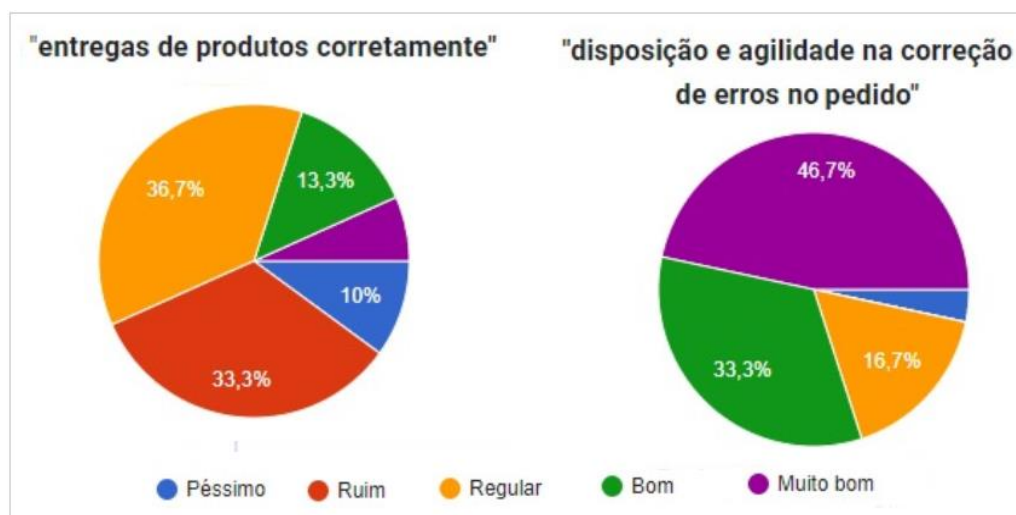


Fonte: Dados da Pesquisa de Mercado I.

Embora o supermercado seja bem avaliado em relação à integridade dos produtos, uma outra preocupação relevante diz respeito à entrega correta dos pedidos. Isso implica verificar se todos os itens foram selecionados exatamente como solicitado pelo cliente, incluindo marca,

quantidade, gramatura, essência, sabor, entre outros. Além disso, é essencial considerar a disponibilidade e agilidade do supermercado em corrigir eventuais erros.

Figura 15: Avaliação da entrega quanto à possibilidade de erros



Fonte: Dados da Pesquisa de Mercado I.

De acordo com Amaral (2014), a entrega incorreta de produtos pode resultar em insatisfação do cliente no serviço de *delivery*, levando-o a buscar outros estabelecimentos. Nesse sentido, é fundamental revisar essa questão e buscar oportunidades de aprimoramento no atendimento, incluindo a realização de avaliações de desempenho e o treinamento da equipe, a fim de evitar a recorrência de erros dessa natureza.

Diante da percepção dos clientes na Pesquisa de Mercado 1, identificaram-se alguns problemas no atendimento via *delivery*, que estão destacados no Quadro 5, que serão apresentados para a equipe do supermercado.

Quadro 5: Problemas detectados no *delivery* - Percepção dos clientes/Pesquisa de Mercado 1

| Falha | PROBLEMA LEVANTADO PELO ATENDENTE |
|-------|---|
| 1 | Avaliação do <i>delivery</i> como regular |
| 2 | Velocidade / agilidade na entrega foi avaliado como regular |
| 3 | Entrega de pedidos corretamente foi avaliado como regular |

Fonte: Pesquisa de Mercado 1.

O objetivo da primeira pesquisa de mercado foi realizar um diagnóstico voltado para a percepção dos clientes em relação ao serviço de *delivery* do supermercado. É relevante ressaltar

que essa pesquisa foi conduzida no período de abril de 2022, refletindo, portanto, a opinião dos participantes antes das mudanças implementadas. Já a pesquisa de mercado 2 teve como propósito evidenciar os impactos gerados no serviço de *delivery* pelas melhorias implementadas, proporcionando uma análise comparativa e identificando os resultados obtidos após as alterações.

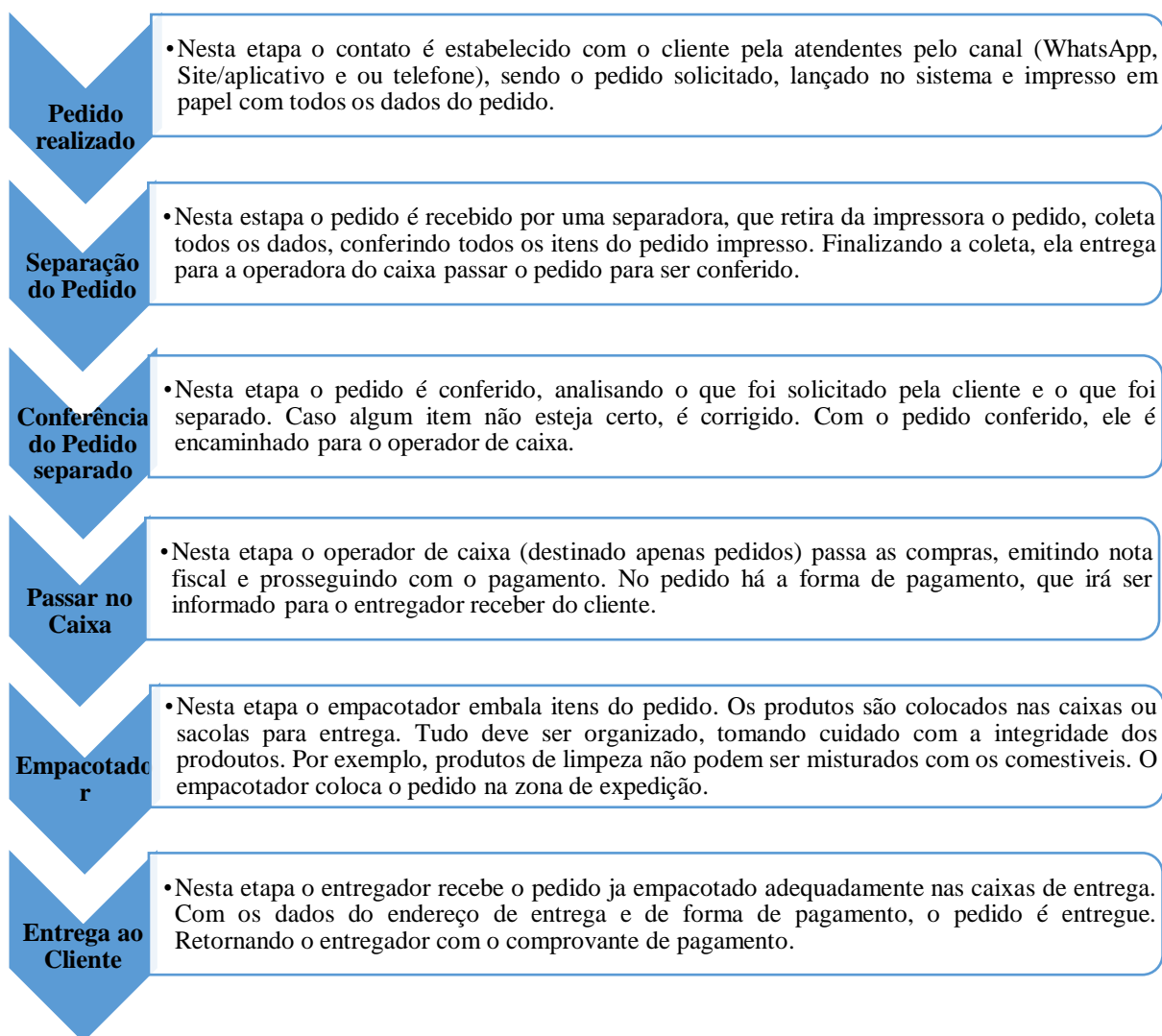
4.4 Análise do processo de atendimento (via *delivery*) ao cliente do supermercado

Conforme mencionado anteriormente, o foco inicial do estudo concentrou-se no aprimoramento do atendimento a domicílio (*delivery*), que apresentava desafios evidenciados por meio de reclamações tanto de clientes quanto de colaboradores. Assim, no mês de maio de 2022, conduziu-se uma análise minuciosa e abrangente de todo o processo relacionado ao atendimento ao cliente, considerando todas as tarefas, funções e setores envolvidos nesse processo.

Essa análise não se limitou à observação direta, mas também envolveu a adoção de uma ferramenta utilizando o Excel, que permitiu o monitoramento e visualização do tempo empregado por cada setor na execução de suas atividades, o qual impactava diretamente no tempo total do processo. Através dessa ferramenta, foi possível acompanhar indicadores de tempo e produtividade, que também foram avaliados em dois momentos distintos: antes e depois das implementações das melhorias.

Diante desta realidade foi criado um fluxograma de como é realizado todo o processo de atendimento (Figura 17) e a elaboração da planilha do Excel, para avaliar cada etapa, como um Mapeamento de Processos.

Figura 17: Fluxograma do atendimento ao cliente



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Cada etapa do fluxograma representa um setor específico, totalizando seis setores envolvidos no processo de atendimento ao cliente por meio do serviço de delivery. Esses mesmos seis setores estão representados na planilha de cronoanálise, que é preenchida desde o momento em que o pedido é realizado até a entrega na residência do cliente.

A Figura 18 ilustra a planilha de atendimento referente ao dia 22/01/2022. Por meio dessa planilha, é possível acompanhar o fluxo do pedido em cada linha, registrando informações como: horário do pedido, atendente responsável, número de cotação, nome do cliente, responsável pela separação, horário de início do processo de separação, tempo do pedido parado na impressora, horário de conclusão da separação, caixa utilizada, horário de registro, motorista responsável pela entrega, horário de retirada da compra e horário de finalização da entrega.

Figura 18: Planilha do Excel – 1ª hora de atendimento do dia 22/01/2022.

| HORÁRIO CONCLUSÃO DE PEDIDO | NOME ATENDENTE | COTAÇÃO | CLIENTE | NOME SEPARADORA | HORÁRIO INICIO SEPARADORA | TEMPO PEDIDO NA IMPRESSORA | HORÁRIO TÉRMINO SEPARADORA | NOME CAIXA DE RUA | HORÁRIO INICIO CAIXA DE RUA | NOME MOTORISTA | HORÁRIO RETIRADA DAS COMPRAS | HORÁRIO ENTREGA NA CASA DO CLIENTE |
|-----------------------------|----------------|----------|---|-----------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|-------------------|-----------------------------|----------------|------------------------------|------------------------------------|
| 07:04:00 | Stefania | 10817197 | Dheny gradinha *site* 12:00 as 14:00 | Taina | 07:07 | 00:03:00 | 07:14 | Amanda | 07:22 | ARY | 11:28 | 12:04 |
| 07:05:00 | Stefania | 10789704 | Luiz carlos *site* 08:00 as 10:00 | Maria Vitoria | 07:08 | 00:03:00 | 07:28 | Amanda | 07:33 | branco | 08:05 | 08:11 |
| 07:07:00 | Stefania | 10748525 | Fernando bizinoto *site* 08:00 as 10:00 | Luana | 07:09 | 00:02:00 | 07:53 | Amanda | 08:08 | branco | 08:50 | 09:21 |
| 07:09:00 | Stefania | 10802260 | Natzael alvez *site* 10:00 ao 12:00 | Taina | 07:16 | 00:07:00 | 07:21 | Amanda | 07:27 | branco | 11:22 | 11:44 |
| 07:10:00 | Stefania | 10815029 | Elias X Simone *site* 10:00 ao 12:00 | Maria clara | 07:18 | 00:08:00 | 07:44 | Amanda | 07:51 | ARY | 11:28 | 11:46 |
| 07:10:00 | jessica | 10810937 | jaqueline - 08 as 10 - site | Maria clara | 07:18 | 00:08:00 | 07:24 | daniela | 07:35 | chico | 08:54 | 09:09 |
| 07:11:00 | jessica | 10819348 | janaina - 12 as 14 - site | Maria clara | 07:18 | 00:07:00 | 07:24 | daniela | 07:31 | ARY | 12:50 | 13:11 |
| 07:11:00 | jessica | 10690881 | valdair - 10 as 12 - site | Maria Vitoria | 07:30 | 00:19:00 | 08:02 | Amanda | 08:27 | branco | 11:22 | 12:05 |
| 07:14:00 | jessica | 10774076 | thelma - 10 as 12 - site | Taina | 07:22 | 00:08:00 | 08:54 | Amanda | 09:38 | branco | 09:59 | 10:24 |
| 07:14:00 | Stefania | 117838 | Luiz salgado | Maria clara | 07:45 | 00:31:00 | 08:01 | daniela | 08:03 | branco | 08:05 | 08:48 |
| 07:16:00 | Stefania | 117839 | Jose | Maria clara | 07:45 | 00:29:00 | 08:05 | daniela | 08:14 | chico | 08:54 | 09:08 |
| 07:27:00 | Stefania | 10804043 | Ryan *site* 08:00 as 10:00 | Luana | 07:56 | 00:29:00 | 08:05 | Amanda | 08:16 | chico | 08:54 | |
| 07:33:00 | Stefania | 117842 | Luiz Borsato | Maria clara | 08:04 | 00:31:00 | 08:05 | daniela | 08:11 | branco | 08:50 | 09:30 |
| 07:34:00 | Stefania | 10819983 | Gabi justino *site* 08:00 as 10:00 | Maria clara | 08:04 | 00:30:00 | 08:16 | Amanda | 08:33 | branco | 08:50 | 09:36 |
| 07:42:00 | jessica | 117843 | vera da marmitta - URGENTE !! | Maria clara | 07:44 | 00:02:00 | 08:05 | daniela | 08:09 | chico | 08:17 | 08:25 |
| 07:44:00 | jessica | 10812725 | jessica - 08 as 10 - site | Maria vitoria | 08:05 | 00:21:00 | 08:24 | Amanda | 08:40 | branco | 08:50 | 09:30 |
| 07:56:00 | jessica | 117844 | consuelo | Maria vitoria | 08:05 | 00:09:00 | 08:21 | daniela | 08:36 | branco | 08:50 | 09:08 |
| 07:58:00 | jessica | 10810931 | lucia - 08 as 10 - site | Luana | 08:09 | 00:11:00 | 08:32 | Amanda | 08:47 | branco | 09:58 | 10:41 |

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

A planilha desenvolvida no Microsoft Excel foi utilizada como ferramenta para monitorar o tempo e coletar dados necessários para calcular os indicadores de tempo e produtividade (OCT e OTD). O objetivo desses cálculos era avaliar o tempo de entrega dos pedidos e determinar a porcentagem de erros. Através desses indicadores, foi possível analisar o desempenho do processo de entrega, identificar áreas de melhoria e tomar ações corretivas quando necessário.

Com base nisso, foram realizados o cálculo de dois indicadores para analisar o desempenho do serviço de delivery. O primeiro indicador, chamado de *Order Cycle Time (OCT)*, refere-se ao tempo médio empregado para cumprir um ciclo no processo de atendimento, desde o canal onde o pedido é feito até a entrega ao cliente. Esse indicador permite avaliar o tempo gasto em cada etapa, incluindo a separação do pedido, a conferência do pedido separado, o processo de caixa para somar e totalizar o pedido, e, por fim, a entrega ao cliente.

O segundo indicador, denominado *On Time Delivery (OTD)*, analisa a pontualidade da entrega do produto. Esse indicador mede se o pedido foi entregue dentro do prazo estabelecido

pela gestão do supermercado. Para este caso, foi definido um prazo de 01:30 como meta de entrega. O OTD é calculado com base na porcentagem de pedidos que foram entregues dentro desse prazo.

Considerando os três canais WhatsApp, *site*/aplicativo e telefone, foi realizado o cálculo para encontrar o indicador OCT, utilizando como fonte das informações a planilha de monitoramento de tempo, com o objetivo de medir o tempo total que o supermercado tem levado para processar um pedido do cliente, desde o momento em que é feita a compra até o momento em que é entregue ao cliente. Sendo utilizada a fórmula:

$$OCT = \text{Tempo total do pedido} / \text{Número de pedidos}$$

No cálculo foram utilizados os dados gerados pelo programa do Microsoft Excel (APÊNDICE B) no período 27 de junho a 28 de julho de 2022 obtendo-se como resultado: o OCT de 01:41:04.

Quanto ao OTD, número de pedidos entregues dentro, utilizou-se a fórmula de cálculo utilizada:

$$OTD = (\text{Pedidos entregues no prazo} / \text{Total de pedidos entregues}) \times 100.$$

No cálculo foram utilizados os dados gerados pelo programa do Microsoft Excel (APÊNDICE C) no período 27 de junho a 28 de julho de 2022, cujo resultado foi um percentual do OTD de 67%, ou seja, de pedidos que foram entregues no prazo de 1:30.

4.5 Aplicabilidade do Ciclo PDCA – Análise dos Problemas e levantamento de soluções

Após a análise dos dados substanciais, iniciou-se o processo de desenvolvimento de soluções para as falhas identificadas, levando em consideração os desafios e dificuldades relatados nas entrevistas, pesquisas e observações. Com base nessas informações, foi conduzida uma reunião com a equipe técnica da empresa, visando discutir as possíveis soluções e realizar uma análise dos dados coletados.

Durante essa reunião, foram utilizados como referência os problemas apontados tanto nas entrevistas com os atendentes (Quadro 3) quanto na Pesquisa de Mercado 1 (Quadro 5) e no registro das observações. O objetivo era alinhar as percepções e identificar as ações necessárias para aprimorar o serviço de delivery do supermercado.

Desta forma, foi apresentado à equipe de gestão um fluxo de ação baseado na ferramenta PDCA, referente à proposta de soluções para melhoria dos processos de atendimento (Quadro 6).

Quadro 6: PDCA: Etapas de implantação da melhoria no setor de atendimento

| PDCA | Fluxo | Etapa | Objetivos |
|--|-------|---|---|
| P <i>(Plan)</i> Planejar | 1 | Análise do processo de atendimento ao cliente. | Entender o funcionamento do processo, descrição de suas atividades, tarefas, gargalos, entre outros, para todos os setores envolvidos. |
| | 2 | Análise dos gaps e oportunidade de melhorias | Identificar, com base em todas as informações obtidas com as observações, análises, entrevistas e pesquisas de mercado, as oportunidades e pontos fracos que podem ser melhorados. |
| | 3 | Análise das falhas levantadas | Verificar quais serão as prioridades de melhoria que se adequem à realidade da empresa. |
| | 4 | Pesquisa de solução as falhas detectadas. | Elaborar sugestões de melhorias que atendam as carências do processo e se adequem a realidade da empresa. |
| D <i>(Do)</i> Fazer | 5 | Plano de Ação | Criação do Plano de Ação para implantação visando melhoria do atendimento (Apêndice C). |
| C <i>(Check)</i> checar | 6 | Verificação da possível execução por parte da gestão. | Realização de análise e verificação da aceitação dos colaboradores do supermercado quando as melhorias a serem realizadas. |
| A <i>(Act)</i> Agir | 7 | Padronização do atendimento | Com as atividades descritas, criou-se Procedimento Operacional Padrão - POP's para todos os setores, que foram validados com os gestores e feitas devidas correções e adequações que acharam necessário. Todos os POP'S foram apresentados as respectivas equipes juntamente com treinamento. (Modelo Apêndice D) |
| | 8 | Implantação de mudanças | 1. Instalação da porta; 2. Mudança de mensagem automática de WhatsApp; 3. Criação do mecanismo para gerenciar os erros dos atendentes e separação; 4. Troca do sistema de operadora dos telefones; 5. Implementação das dinâmicas do caixa. |
| | 9 | Conclusão da execução das melhorias no atendimento. | Aplicação da segunda pesquisa de mercado para o mesmo grupo de 30 clientes; Análise e interpretação dos resultados: das mudanças realizadas e dos indicadores de tempo e da pesquisa com clientes. |

Fonte: Autor (2022).

Durante as observações, análise do processo de atendimento e entrevistas com os colaboradores, foram identificadas diversas oportunidades de melhorias. Essas oportunidades foram registradas e apresentadas no Quadro 7, juntamente com as soluções propostas para abordar cada uma delas.

Quadro 7: Falhas detectadas x Soluções levantadas

| Falhas detectadas | Soluções levantadas |
|---|---|
| Solicitação das telefonistas para instalação de uma porta na sala para isolamento acústico e separação física. | Instalação de porta de madeira na sala das telefonistas. |
| Atendentes ficavam esperando um tempo significativo respostas de clientes para informações básicas (nome, endereço e forma de pagamento) que aumentava o tempo do pedido. | Mudança na mensagem automática através da plataforma WZSuite, que passou a solicitar nome, endereço, forma de pagamento e pedido. |

| | |
|--|--|
| <p>Percebido em alguns momentos má qualidade na ligação, que gerava dificuldade na comunicação entre atendente e cliente. Sendo necessário muitas vezes que ambos repetissem o que foi dito.</p> | <p>Mudança para um novo sistema de atendimento por telefone da operadora VIVO, que envolveu troca de linha e novo cabeamento com fibra ótica, além de um novo PBX e uma nova configurações de ramais, bem como a gestão e análise das ligações por nuvem.</p> |
| <p>Falta de um instrumento que descrevesse e padronizasse os processos e as tarefas de cada função, que dificultava ainda mais o treinamento de novos colaboradores e a padronização dos processos da equipe, para que todos realizassem o processo da mesma maneira.</p> | <p>Criação da ferramenta de Processo Operacional Padrão (POP) para todas as funções envolvidas no atendimento ao cliente. Sua criação foi feita juntamente com o gerente de cada área, a partir do mapeamento de cada função e já trazendo mudanças necessárias nos processos.</p> |
| <p>Falta de um mecanismo para medir, cobrar e advertir os erros de cada colaborador, especialmente nos setores de: ATENDIMENTO e SEPARAÇÃO, que são os setores com maior índice de erros no processo de atendimento.</p> | <p>Criação de um sistema de advertências por erros para as funções de atendimento e separação. De modo que a cada 10 erros o colaborador recebia uma advertência. Os erros 'zeram' a cada mês. O controle das atendentes e separadoras é feito pela encarregada das telefonistas e pela conferente, respectivamente.</p> |
| <p>As operadoras de caixas se queixavam de desmotivação e desânimo com a área. A área, por sua vez, é a que apresenta maior rotatividade em toda a empresa, o que dificulta muito a manutenção de um padrão de qualidade com as mesmas.</p> | <p>Criação da dinâmica "Operadora do mês", que cria um ranking das três melhores operadoras do mês, avaliadas pelo seu desempenho em: faturamento, número de cupons, número de cancelamentos, assiduidade e qualidade no atendimento. As operadoras são premiadas com dinheiro da seguinte maneira: 1 Lugar - R\$200,00 2 Lugar - R\$100 e 3 Lugar - R\$50, além de ter sua foto colocada na entrada do supermercado. Além disso, teve a criação de outra dinâmica que os gestores escolhem um produto 'x' e colocam para as operadoras vender. A que mais vender leva uma premiação em dinheiro ou produtos.</p> |
| <p>Inexistência de uma ferramenta que tornasse possível medir e gerir o processo de atendimento de maneira geral e individual. Por isso, não era possível identificar o tempo empregado em cada setor, o que culminava em outras dificuldades como: ver qual etapa empregava mais tempo para ser concluída, quais etapas do processo possuíam gargalos, e também inviabilizava a elaboração de alguns indicadores.</p> | <p>Criação de uma ferramenta (via planilha compartilhada no Excel), aberta em todos os computadores dos 5 setores participantes do processo de atendimento. A planilha se tornou de uso obrigatório e todo colaborador deve preencher três campos: o nome, o horário que iniciou o processo e o horário que finalizou.</p> |
| <p>Uma reclamação frequente dos motoristas era da desorganização na sala de expedição. O acúmulo de caixas de entrega vazias e com compras (juntas totalizavam cerca de 400 caixas) fazia com que a sala ficasse superlotada, o que dificultava o controle do tempo das mercadorias e tornava confuso até para uma logística de entrega, que era feita de acordo com a percepção dos próprios motoristas</p> | <p>A primeira mudança da sala de expedição foi a transferência de todas as caixas vazias, que ocupavam cerca de 30% do espaço da sala, para outro ambiente. Em seguida a sala foi dividida fisicamente ao meio, em duas partes: uma para compras presenciais e outra destinada aos pedidos. Cada metade, por sua vez, foi igualmente dividida em 6 setores. Cada setor representa um agrupamento de bairros da cidade, selecionados por proximidade, e um destinado a zona rural. Além disso, foi colocada uma nova colaboradora destinada a fazer o controle de tempo e atraso dos pedidos, além de deixar pronto a logística de entrega para cada motorista.</p> |

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa com os colaboradores.

Da mesma forma, foram propostas soluções para as falhas identificadas na Pesquisa de Mercado 1, que envolveu os clientes, como destacado no Quadro 8. Diante dessas particularidades, além das soluções mencionadas, também se busca realizar um treinamento específico para o pessoal de cada etapa do processo, com ênfase nos atendentes, separadores e entregadores

Quadro 8: Falhas detectadas na Pesquisa de Mercado 1 x Soluções levantadas

| FALHA | PROBLEMA LEVANTADO PELO ATENDENTE | SOLUÇÃO |
|-------|---|---|
| 1 | Avaliação do <i>delivery</i> como regular | - Garantir maior eficiência no atendimento realizando as melhorias descritas no Plano de Ação (ANEXO D). |
| 2 | Velocidade / agilidade na entrega é regular | - Através da ferramenta de Processo Operacional Padrão (POP). |
| 3 | Entrega de produto corretamente é regular | - Organização do setor de expedição e contratação de nova colaboradora para fazer controle de tempo. - Mecanismo para medir, cobrar e advertir erros (etapas do setor de atendimento). |

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa com os clientes.

Na fase de execução (*Do*) do ciclo PDCA, foram elaborados os planos de ação para cada mudança e solução sugerida. Foi desenvolvido um planejamento que foi apresentado à gestão do supermercado. Durante uma reunião, foi realizada a apresentação dos modelos 5W2H (conforme detalhado no Apêndice C) para efetivar as mudanças propostas.

Na fase de verificação (*Check*), foi realizada uma análise da viabilidade de implementação das melhorias propostas, levando em consideração a receptividade por parte da gestão, a aceitação pelos colaboradores e a realidade a qual a empresa se encontrava no momento do estudo.

Na fase de ação (*Act*) do ciclo PDCA, foram criados primeiramente os Processos Operacionais Padrão (POP) para todos os seis setores envolvidos no processo de atendimento ao cliente. A empresa disponibilizou um modelo (Apêndice E) como exemplo, levando em consideração questões de segurança e proteção de dados. Em seguida, iniciou-se a implementação das mudanças propostas, que foram prontamente aceitas pela gestão, o que passaram a ser implementadas ao longo de dois meses.

4.6 Análise da Intervenção no setor de atendimento

A análise dos dados obtidos por meio da pesquisa, aliada ao embasamento teórico, desempenhou um papel fundamental na concretização de intervenções direcionadas às mudanças identificadas a partir das percepções dos colaboradores e clientes do supermercado. Essa abordagem permitiu direcionar esforços e recursos de forma mais precisa, visando aprimorar o processo de atendimento ao cliente.

Nesse sentido, o segundo estágio do estudo foi dedicado à análise e compreensão dos impactos das mudanças implementadas, além de realizar os cálculos dos novos indicadores de tempo. A análise desses impactos e a obtenção de novas métricas permitirão mensurar de forma objetiva os efeitos das mudanças realizadas. Essa avaliação é crucial para verificar se o estudo alcançou seus objetivos propostos, avaliar o desempenho das intervenções realizadas e identificar possíveis ajustes e melhorias adicionais.

4.6.1 Percepção dos atendentes

No Quadro 9 destacam-se as mudanças realizadas e a percepção dos atendentes destas, priorizando se elas foram determinantes para a melhoria do atendimento.

Quadro 9: Percepção dos colaboradores quanto as mudanças realizadas no supermercado

| Mudança realizada | Percepção dos colaboradores |
|---|--|
| Instalação de porta de madeira na sala das telefonistas. | De acordo com as atendentes, houve melhora na acústica do ambiente, reduzindo interferência de sons externos, além de aumentar a privacidade das mesmas. |
| Mudança de mensagem automática via WhatsApp. | De acordo com as atendentes, cerca de 60% dos clientes passaram a mandar as informações básicas logo nas primeiras mensagens do pedido, o que diminuiu muito o tempo dos pedidos. |
| Mudança de novo sistema de atendimento | A mudança para o novo sistema permitiu maior qualidade nas ligações, com sons e microfones mais limpos. A configuração dos ramais permitiu um melhor controle para as chamadas. As ferramentas de gestão ainda não foram testadas. |
| Criação da ferramenta de Processo Operacional Padrão (POP) | A ferramenta auxiliou bastante principalmente na introdução e treinamento de novos colaboradores. Houve resistência nas mudanças por parte de alguns colaboradores mais experientes. Ainda sim, a padronização dos processos começou a ser seguida e cobrada. |
| Criação de um sistema de advertências por erros para as funções de atendimento e separação. | Ainda que houvesse uma insatisfação na parte dos colaboradores que foram advertidos, foi possível notar uma mudança significativa no número de erros dos colaboradores, especialmente os que cometiam erros com maior recorrência. Também reduziu o número de erros nos pedidos e reclamações. |
| Criação da dinâmica "Operadora do mês" | A receptividade foi muito positiva. Criou-se um clima de competitividade positiva entre a equipe, além de melhorar significativamente o desempenho das mesmas. No primeiro mês de funcionamento, as |

| | |
|--|---|
| | operadoras aumentaram cerca de 10 a 15% seu faturamento em relação ao mês anterior. Além de um clima organizacional positivo, foi possível notar que a segunda dinâmica ainda estimula o desenvolvimento de habilidades de persuasão e comunicação, que possibilita um desenvolvimento pessoal e profissional para as mesmas. |
| Criação de uma ferramenta (via planilha compartilhada no Excel). | A planilha teve imensa utilidade sobretudo para os gestores, que passaram a visualizar o tempo empregado em cada processo, permitindo a identificação das etapas mais demoradas e dos gargalos, assim mostrando a necessidade trabalhos pontuais com os setores menos eficientes. Para os colaboradores, ainda que tenha existido mais um incremento nas tarefas, grande parte achou proveitosa a planilha, pois permitia visualização do seu desempenho e a verificação de quais etapas eram as responsáveis pelo atraso da entrega. |
| Mudança da sala de expedição. | A mudança apresentou resultado significativo. As atendentes perceberam que houve uma redução no número de ligações de clientes que buscavam saber da situação de seus pedidos. Houve também uma redução no tempo de entrega médio como percebido na planilha. Os motoristas também ficaram satisfeitos dizendo que além da sala organizada, tornou-se mais fácil a identificação dos pedidos, a própria rota de entrega ficou mais efetiva e também o número de reclamações de clientes <i>in loco</i> diminuiu. |

Fonte: Pesquisa com colaboradores.

As mudanças implementadas foram essenciais para aprimorar o desempenho dos colaboradores e, principalmente, para melhorar o atendimento, o que, por sua vez, influencia diretamente na satisfação do cliente. Como destacado por Pelissari et al. (2011) os consumidores satisfeitos tornam-se fieis, desta forma criar ações que satisfaçam os clientes tornou-se um fator de extrema importância para que as empresas possam se manter mais competitivas ao longo do tempo.

Pode-se ainda, destacar que o nível de satisfação do cliente é maior quando ele observa melhor desempenho dos serviços ou mesmo dos produtos (KOTLER; ARMSTRONG, 2014). Por conseguinte, à medida que o supermercado implementa iniciativas de aprimoramento, os clientes tendem a experimentar uma maior satisfação em relação ao atendimento fornecido.

Oliveira et al. (2012) ressalta que o setor supermercadista está em constante evolução e passa por fases de adaptação conforme as necessidades dos consumidores. Diante dessa realidade, compreende-se que as melhorias implementadas no supermercado já proporcionaram benefícios e ainda podem resultar em outras melhorias, que geralmente surgem e se ajustam com base nas demandas dos clientes. Portanto, o presente estudo abre espaço para futuras pesquisas e para a implementação de novas mudanças e adaptações no setor de atendimento do supermercado, visando aprimorar o nível de satisfação dos clientes.

4.6.2 Novos indicadores de tempo e produtividade após as mudanças

Com o objetivo de mensurar os impactos da otimização dos processos por meio das mudanças implementadas e da padronização em todos os setores, foram recalculados os indicadores de tempo e produtividade (ver Apêndice C) para verificar se houve melhoria nos mesmos.

Para realizar os cálculos, foram utilizados novamente os dados da planilha do Excel (Figura 18), mas dessa vez referentes a um período de 14 dias, selecionados entre 26 de janeiro e 28 de fevereiro. Essa escolha foi feita com base nos dias de maior movimento, a fim de equiparar-se aos dias selecionados na primeira etapa do estudo para calcular os indicadores naquele momento.

Após a análise, constatou-se que o OCT do supermercado, que antes era de 01:41:04, foi reduzido para 01:26:47. Dessa forma, foi possível alcançar um tempo médio de atendimento ainda inferior ao considerado ideal pela empresa (1 hora e 30 minutos). Além disso, o OTD, que inicialmente era de 67% (indicando o percentual de pedidos entregues dentro do prazo de 1 hora e 30 minutos), aumentou para 71%.

Esses resultados indicam que as mudanças implementadas e a padronização dos processos contribuíram para uma melhoria na produtividade do supermercado. O tempo médio de atendimento foi reduzido e o percentual de pedidos entregues fora do prazo estabelecido foi diminuído.

4.6.3 Pesquisa de Mercado 2: Avaliação da percepção dos clientes resultado das melhorias

Conforme ocorrido na Pesquisa de Mercado 1 onde foram avaliados os três últimos meses (janeiro, fevereiro e março), a Pesquisa de Mercado 2, também avaliou os últimos meses após executadas as soluções, sendo realizada em março de 2023. Sendo aplicada aos mesmos 30 clientes respondentes da primeira pesquisa, pelo *Google Forms* (via *link*) realizada entre os dias de 15 a 20 de março de 2023, portanto, mais especificamente um período de análise dos últimos 75 dias do ano de 2023.

Dos respondentes, 96,7%, conforme gráfico da Figura 19, utilizaram o serviço de *delivery* do supermercado, depois da Pesquisa 1. Portanto, continuam tendo necessidade e aprovando o mesmo para as compras que realizaram.

Figura 19: Serviço de compras por *delivery* no supermercado após Pesquisa 1



Fonte: Dados da Pesquisa de Mercado II.

Além das compras periódicas, critério da escolha dos respondentes, percebe-se que estes mantiveram a fidelidade com o supermercado. Para Pereira Júnior, Ribeiro e D'Ávila (2020) manter e obter clientes fiéis tem sido tarefa muito difícil, pois se observa que a sociedade vive um período de consumo infiel, pautado na busca pelo novo. Portanto, manter esses 30 clientes fiéis, a continuar comprando no supermercado é uma conquista muito positiva.

Considerando que a Pesquisa de Mercado 2 utilizou como base os três primeiros meses do ano de 2023, o intervalo de compras no supermercado demonstra que a maioria dos clientes realizou mais de 4 compras neste período, portanto, indica que fizeram mais de uma compra em cada mês. No gráfico da Figura 20, pode-se observar que a frequência maior destes três meses foi 4 vezes ou mais (53,3%), seguida de três vezes (26,7%) e de duas vezes (20%).

Figura 20: Intervalo de compras via *delivery* três meses após mudança



Fonte: Dados da Pesquisa de Mercado II.

Percebe-se por este resultado que a maioria dos clientes realizam compras regulares mensalmente, o que foi um dos critérios de escolha do grupo: a fidelidade na compra do supermercado. Bacellar, Gouveia e Miranda (2002) destacam que hábitos de compra em supermercado vão sendo construídos pelos consumidores, com relação a frequência, ir sozinho ou acompanhado, com ou levarem uma lista ou não, entre outras características. Estes hábitos, também trazem atitudes que vão se engajando na forma de ser e agir de cada cliente do supermercado e, também, traduzem seu perfil e servem para contribuir com a tomada de decisão da gestão.

O canal de compra mais utilizada pelos respondentes foi o *WhatsApp* (33,3%), seguido do aplicativo (23,3%). No entanto, observa-se que o presencial foi utilizado por 20% dos respondentes, destacando que 80% dos demais preferem comprar pelo atendimento de *delivery* (Figura 21).

Figura 21: Canal de atendimento de *delivery* mais utilizado



Fonte: Dados da Pesquisa de Mercado II.

De acordo com Santos (2013), o serviço de compras virtuais frequentemente oferece uma opção mais atrativa para os consumidores, especialmente para aqueles com menos tempo disponível. Além disso, os consumidores que optaram pela entrega em domicílio demonstraram maior confiança na empresa e na qualidade dos produtos. Portanto, as empresas supermercadistas que oferecem opções de entrega que atendam às necessidades dos clientes têm uma maior preferência, especialmente no que diz respeito à conveniência e confiança.

Mediante as implementações das melhorias citadas anteriormente no estudo, a Pesquisa de Mercado 2, procurou avaliar a nova percepção dos clientes com relação ao atendimento

delivery. A maioria (96,7%) dos clientes percebeu que mudanças ocorreram no processo *delivery* (Figura 22).

Figura 22: Percepção dos clientes: processo *delivery* quanto as mudanças



Fonte: Dados da Pesquisa de Mercado II.

Na Pesquisa de Mercado 1 percebeu-se que para a maioria dos clientes (26,7%) as virtudes mais essenciais que um *delivery* pode ter é que o pedido seja entregue corretamente, seguido do cuidado com os produtos (23,3%) e a velocidade/agilidade na entrega (23,3%), conforme mostrado na Figura 8.

Na pesquisa 2, os clientes notaram que a característica mais foi aprimorada nesse intervalo foi exatamente aquela considerada como a mais essencial na pesquisa 1: a entrega dos pedidos corretamente, correspondendo a 50% das respostas, conforme mostrado na Figura 23. Além disso, eles também destacaram uma melhoria na velocidade e agilidade da entrega, o que indica um resultado positivo nos indicadores (OCT e OTD).

Figura 23: Percepção do processo do delivery quanto as mudanças



Fonte: Dados da Pesquisa de Mercado II.

Conforme explicado por Oliveira et al. (2012), as mudanças são necessárias e tornam-se evidentes aos olhos dos clientes, que estão se tornando cada vez mais atentos e exigentes em relação ao atendimento de suas expectativas. Os autores destacam que um exemplo dessa realidade é a crescente busca dos clientes pelo conhecimento do Código de Defesa do Consumidor (CDC), a fim de compreenderem melhor seus direitos e alinharem suas necessidades, exigindo um atendimento de qualidade superior.

Na Pesquisa de Mercado 1, Figura 15, os respondentes avaliaram que a disposição para corrigir os erros nas entregas do supermercado para 47% era muito boa. No entanto, na Pesquisa de Mercado 2, este item na percepção da maioria foi o que mostrou menor mudança (30%), provavelmente, o que pressupõe que pelo resultado da pesquisa 1, por considerar bom, manteve a forma com a qual o processo vinha sendo aplicado. O mesmo ocorreu com relação ao atendimento dos entregadores, que na primeira pesquisa para 53,3% foi bom, e nesta para 23,3% não sofreu mudanças, manteve-se, conforme gráfico da Figura 24

Na Pesquisa de Mercado 1, Figura 15, para 47% dos participantes, a disposição do supermercado em corrigir eventuais erros nas entregas era considerado muito boa. No entanto, na Pesquisa de Mercado 2, este item na percepção da maioria foi o que mostrou menor mudança (30%). Pressupõe que pelo resultado da pesquisa 1, por considerar bom, manteve a forma com a qual o processo vinha sendo aplicado. O mesmo padrão foi identificado em relação ao atendimento dos entregadores: na primeira pesquisa, 53,3% dos participantes consideraram o atendimento bom, e nesta para 23,3% não sofreu mudança na avaliação.

Figura 24: Percepção de onde o processo de mudança foi maior



Fonte: Dados da Pesquisa de Mercado II.

De acordo com Lemos, Popadiuk e Berndt (2002), as mudanças promovidas pela empresa são percebidas pelo cliente e demonstram o comprometimento da organização em aprimorar suas práticas e proporcionar um alto nível de excelência ao consumidor. Isso permite que o cliente avalie o que lhe proporciona maior satisfação e compartilhe suas opiniões, contribuindo para a implementação de outras mudanças tanto no curto como no longo prazo.

Diante do exposto, pode-se avaliar que os clientes na maioria (62,1%) não tiveram nenhuma sugestão de mudança, mas alguns clientes também sugeriram melhorias adicionais, como o aprimoramento da capacitação dos colaboradores, o aumento do número de entregadores e a expansão da frota de veículos de entrega, entre outras sugestões, conforme Gráfico da Figura 25.

Figura 25: Sugestão de melhoria



Fonte: Dados da Pesquisa de Mercado II.

Quanto a qualidade do *delivery* realizado no supermercado, na Pesquisa de Mercado 1, a maioria dos clientes considerou como regular (43,3%), somando-se a percentuais também negativos como: ruim (23,3%) e bom (23,3%), conforme gráfico da Figura 12. Como as mudanças pode-se alcançar o objetivo reverter este resultado, que passou a ser considerado pela maioria (50%) com um nível de satisfação bom, mas ainda para 33,3%, percentual significativo, este atendimento ainda continua regular, como mostra o gráfico da Figura 26.

Quanto ao serviço de *delivery* oferecido pelo supermercado, na Pesquisa de Mercado 1, a maioria dos clientes avaliou-o como regular (43,3%), com percentuais também negativos como ruim (23,3%) e bom (23,3%), conforme apresentado no gráfico da Figura 12. No entanto, com as mudanças implementadas, foi possível alcançar o objetivo de reverter esse resultado. Agora, a maioria dos clientes (50%) considera o serviço de *delivery* como bom em termos de satisfação. No entanto, ainda há um percentual significativo de 33,3% que avalia o atendimento como regular, como ilustrado no gráfico da Figura 26.

Figura 26: Avaliação do *delivery* do supermercado pelos clientes após mudanças



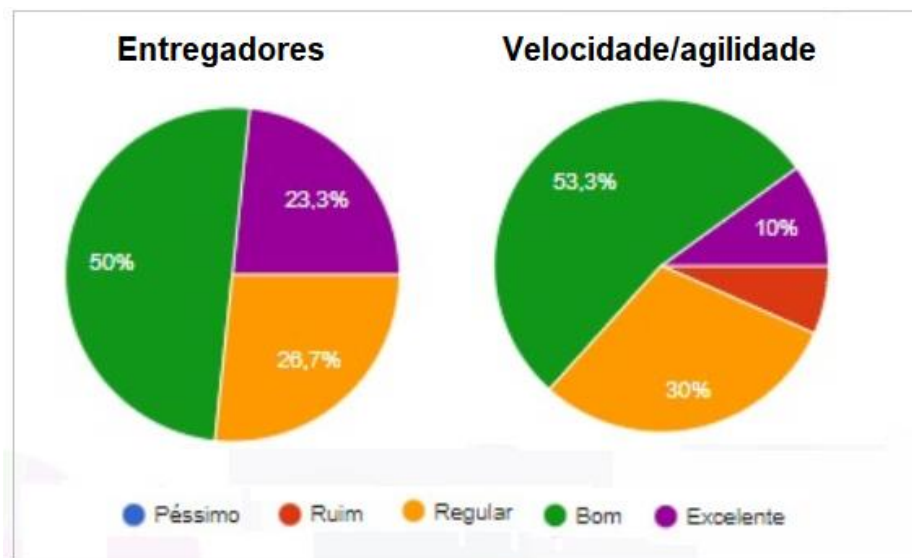
Fonte: Dados da Pesquisa de Mercado II.

Avaliar como as mudanças repercutem é fundamental para compreender como elas foram percebidas pelos clientes. Além disso, a necessidade de mudança é justificada pela crescente competitividade do setor supermercadista. Portanto, as mudanças nas relações de atendimento e até mesmo de consumo tornam os clientes mais conscientes de suas opções. Dessa forma, focar no consumidor, no atendimento do supermercado e preocupar-se com sua

satisfação tornam-se critérios estratégicos e essenciais para que as empresas permaneçam ativas por um longo período no mercado (OLIVEIRA et al., 2012).

Na Pesquisa de Mercado 1 para a maioria dos clientes os entregadores executam um bom trabalho (53,3%) e a velocidade e agilidade da entrega é ruim (30%) ou regular (26,7%), conforme gráfico da Figura 13. Nesta segunda, o atendimento dos entregadores ainda continuou bom para a maioria (50%), enquanto que, percebeu-se melhoria significativa quanto a velocidade/agilidade das entregas, que passou a ser considerada boa para 53,3%, atendendo ao objetivo esperado, conforme observado nos gráficos da Figura 27.

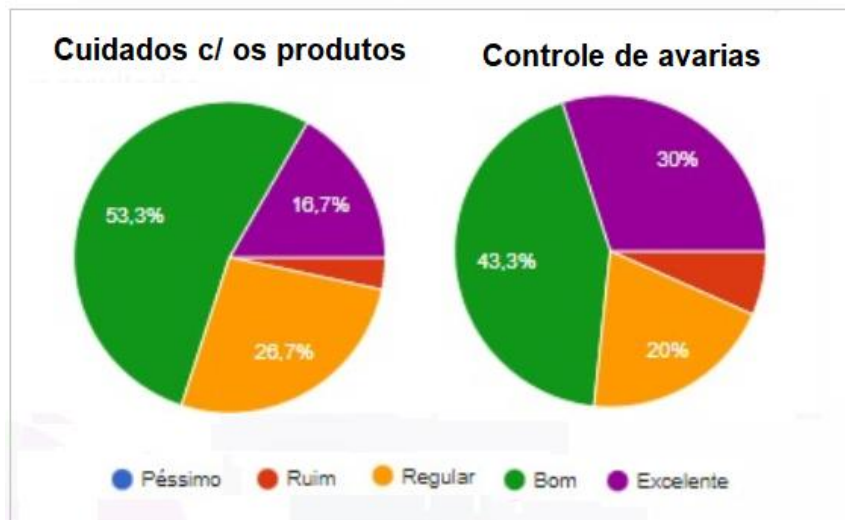
Figura 27: Avaliação da entrega *delivery*: entregadores e velocidade/agilidade após mudanças



Fonte: Dados da Pesquisa de Mercado II.

Na avaliação da Pesquisa de Mercado 1, pode-se observar a maioria dos clientes houve cuidado com a entrega (53,3%) e o nível de controle de avarias também é bom (33,3) e ou excelente (30%), conforme gráfico da Figura 14. Na pesquisa 2, a avaliação não ocorreu mudança significativa, pois para a maioria (53,3%) continua havendo cuidado e houve cuidado com a entrega (53,3%) e o nível de controle de avarias também é bom (43,3) e ou excelente (30%), conforme gráficos da Figura 28.

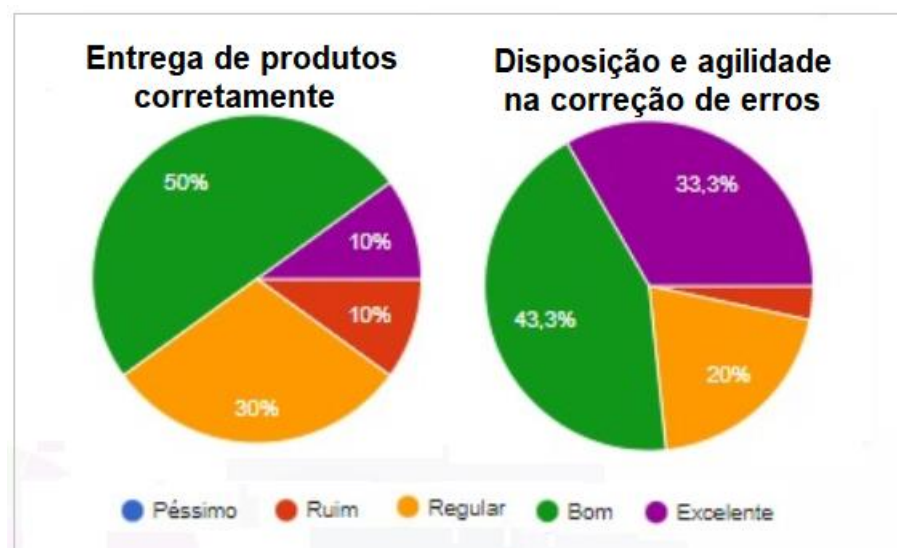
Figura 28: Avaliação quanto ao produto recebido na entrega do *delivery* após mudanças



Fonte: Dados da Pesquisa de Mercado II.

Na avaliação da Pesquisa de Mercado 1, pode-se observar que para a maioria dos clientes (36,7%) os produtos nem sempre eram entregues corretamente, conforme gráficos da Figura 15. Fator que foi melhorado no resultado apresentado pela pesquisa 2, cuja percepção dos clientes (50%) passou para nível bom. Ainda, quanto a possibilidade de erros a Pesquisa de Mercado 1, apontava que a disposição e agilidade para correção era de 46,7% excelente 33,3% boa (Figura 14), resultado modificado, mesmo não sendo muito significativo, na Pesquisa de Mercado 2, que aponta no gráfico da Figura 29, a maioria (43,3%) avaliando com bom atendimento e 33,3% avaliando como excelente.

Figura 29: Avaliação da entrega quanto à possibilidade de erros



Fonte: Dados da Pesquisa de Mercado II.

Os dados coletados na Pesquisa de Mercado 1 comparados a Pesquisa de Mercado 2, na sua maioria, atingiram os objetivos propostos, pois as mudanças conseguiram melhorar ou conservar, o atendimento ao cliente, garantindo satisfação aos clientes. No entanto, percebe-se que o nível de excelência ainda precisa ser alcançado e/ou melhorado em todos os quesitos avaliados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado sobre os permitiu não somente conhecer a realidade do atendimento do supermercado, como também, analisar suas falhas e corrigi-las com o objetivo de melhorar os processos e assim garantir maior satisfação dos clientes quanto a compras realizadas. Os clientes pesquisados demonstraram de fato fidelidade, mantendo o supermercado como uma referência para suas compras. As soluções criadas foram positivas tanto para os atendentes quanto para os clientes, mostrando resultados promissores. Os índices OCT e OTD tiveram melhora do segundo para o primeiro momento em que foram calculados, destacando também, que as mudanças contribuíram para reduzir o tempo de entrega e também, as entregas realizadas no tempo estipulado pelo supermercado.

Pode-se compreender que o atendimento ao cliente se mostra extremamente importante em um supermercado por várias razões. Em primeiro lugar, um bom atendimento ao cliente pode ajudar a criar uma experiência de compra positiva para os clientes, tornando-os mais propensos a retornar ao supermercado no futuro. Além disso, um bom atendimento ao cliente pode contribuir para aumentar a lealdade do cliente e a melhorar a reputação do supermercado.

Além disso, quando há excelência no atendimento ao cliente, os problemas podem ser resolvidos com mais rapidez e eficiência. Quando um cliente tem um problema ou uma reclamação, um bom atendimento ao cliente pode ajudar a resolver o problema de forma rápida e eficiente, evitando que a situação se agrave ou que o cliente fique insatisfeito. Isso pode ajudar a evitar problemas maiores no futuro, como reclamações formais ou avaliações negativas.

Este estudo é de extrema relevância, pois possibilita a identificação e melhoria de todas as etapas do processo de atendimento ao cliente em um supermercado. Por meio das pesquisas de mercado (1 e 2), foi possível compreender a percepção dos clientes em relação ao atendimento durante a entrega de seus pedidos, obtendo informações valiosas sobre quais aspectos são considerados positivos ou negativos em cada fase. Esses *insights* foram essenciais para implementar melhorias significativas no setor de atendimento, visando aprimorar a satisfação dos clientes. Com base nesses resultados, o supermercado pôde tomar ações

específicas para corrigir falhas, otimizar processos e garantir um atendimento mais eficiente e satisfatório.

O estudo realizado alarga a dimensão de como deve a gestão de projetos buscar sempre manter o nível elevado de satisfação do cliente, para isso, a necessidade realizar mudanças que agreguem valor, mas que ao mesmo tempo possam ser determinantes para o sucesso da organização, mantendo-a competitiva e atuante no mercado ao longo do tempo.

Pode-se considerar que um atendimento ao cliente eficiente e eficaz pode gerar satisfação dos clientes. Quando o supermercado foi capaz de resolver as necessidades e expectativas de seus clientes de maneira rápida e eficiente, gerou uma experiência positiva para o cliente e aumentou a probabilidade de que ele retorne para fazer comprar novamente.

Além disso, a manutenção de um ótimo atendimento ao cliente pode ajudar a construir a reputação do supermercado, mostrando que a gestão do mesmo se preocupa com seus clientes e está comprometida em fornecer um alto nível de serviço prestado, visto que, ela já prioriza produtos de qualidade e preços compatíveis aos do mercado do setor supermercadista. Isso pode levar a um aumento na fidelidade do cliente e a recomendações positivas para amigos e familiares.

Pode-se considerar por este estudo que a melhoria contínua do atendimento ao cliente é uma forma de demonstrar comprometimento da empresa com a qualidade e a satisfação do cliente, o que pode ser uma vantagem competitiva em um mercado cada vez mais exigente e competitivo.

No entanto, ao adotar a pesquisa-ação como metodologia, é importante reconhecer a possibilidade de enviesamento devido à inserção do pesquisador no contexto investigado. Esse enviesamento pode ocorrer devido à influência do pesquisador em moldar a direção da pesquisa, bem como na interpretação dos resultados obtidos. Como o pesquisador está envolvido nas ações e na reflexão sobre o processo de mudança, sua perspectiva pode ser afetada por suas próprias experiências e valores.

Isso pode levar a uma visão parcial ou tendenciosa dos resultados, limitando a objetividade da pesquisa. Portanto, é essencial que o pesquisador esteja ciente desse enviesamento potencial e tome medidas para mitigá-lo, como promover a transparência em todas as etapas da pesquisa, buscar diferentes perspectivas e realizar uma análise crítica dos resultados. Além disso, a colaboração estreita com os participantes do estudo e a busca ativa de *feedback* podem ajudar a garantir uma visão mais equilibrada e representativa do contexto investigado.

O presente estudo oferece uma contribuição significativa ao campo de atendimento ao cliente, porém, há espaço para futuras pesquisas que visem aperfeiçoar ainda mais essa área. Os métodos e abordagens utilizados neste trabalho podem servir como referência e ponto de partida para pesquisadores interessados em explorar novas formas de melhorar o atendimento ao cliente.

É fundamental, portanto, reconhecer que diferentes contextos e necessidades exigem abordagens específicas. Portanto, os futuros pesquisadores podem optar por utilizar os métodos apresentados neste estudo ou adaptá-los de acordo com a realidade e os objetivos de suas próprias pesquisas. Essa flexibilidade permitirá uma investigação mais precisa e direcionada, alinhada às demandas e desafios específicos que surgem no ambiente de atendimento ao cliente.

Ao abrir espaço para novas pesquisas, espera-se que esses futuros estudos explorem outras dimensões relevantes, como a utilização de tecnologias emergentes, a análise de diferentes segmentos de clientes ou a investigação de estratégias específicas de atendimento. Dessa forma, as pesquisas futuras poderão oferecer *insights* mais abrangentes e soluções mais eficazes para otimizar o atendimento ao cliente, impulsionando a satisfação do cliente e a excelência nas práticas de atendimento.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

AMARAL, R. de. **Sistema web para pedidos de delivery**. 2014. 77 f. Monografia (Especialização em Informática) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Francisco Beltrão, 2014.

BACELLASR, F. C. T.; GOUVEIA, T. M. O. A.; MIRANDA, L. C. Homens vão às compras no supermercado: atitudes, opiniões e hábitos. SEMEAD. 2002. Disponível em: istema.semead.com.br/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/171.pdf. Acesso em: 5 mar. 2023.

BANDEIRA, A. S.; NEVES, L. F. C. Qualidade no atendimento como diferencial competitivo para fidelizar o cliente – estudo de caso da Bonera Auto Peças Ltda. **Revista de Administração de Empresas Eletrônicas – RAEE**, v. 9, p. 148-164, 2018.

BARBOSA, T. D.; TRIGO, A. C.; SANTANA, L. C. de. Qualidade no atendimento como fator de crescimento empresarial. **Revista de Iniciação Científica – RIC**, Cairu, v. 2, n.2, p. 112-133, jun.; 2015.

BLANCHARD, D. **Supply chain management best practices**. 2. ed. Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

BOTELHO, Delane; GUISSONI, Leandro. Varejo: competitividade e inovação. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 56, n. 6, p. 596-599, dez. 2016.

BRITO, F. R.; BRITO, M. L. A. Impacto do ciclo PDCA no processo de atendimento aos clientes em empresa de aviamentos. **E-Acadêmica**, v. 1, n. 3, e10, 2020.

CARDOSO, D. T. A mulher e o trabalho: o cotidiano das trabalhadoras dos supermercados 2015; 84 f. Dissertação (Mestrado em Geografia) - Universidade Federal de Goiás, Catalão, 2015.

COSTA, A. S. C.; SANTANA, L. C.; TRIGO, A. C. Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações. **Revista de Iniciação Científica – RIC**, Cairu, v. 2, n. 2, p. 155-172, jun.; 2015.

CHIAVENATO, I. **Gestão da produção**: uma abordagem introdutória. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

DAYCHOUM, M. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

DIAS, Jean Miguel; RODRIGUES, Rita de Cássia M.; PIRES, Daniel F. A segurança de dados na computação em nuvens nas pequenas e médias empresas. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação e Gestão Tecnológica**, v. 2, n. 2, p. 56-59, 2012.

FARIA, G. N. L.; LONGHINI, T. M. Ciclo PDCA aplicado à gestão de manutenção de equipamentos laboratoriais de uma indústria de celulose. **Produto & Produção**, v. 22, n. 2, p. 19-37, 2021.

FEIJÓ, S. C. **Cadeia de suprimentos e produção**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2019.

GOMES FILHO, V.; GASPAROTTO, A. M. S. A importância do ciclo PDCA à produtividade da indústria no Brasil. **Interface Tecnológica**, v. 16, n. 2, p. 383-392, 2019.

HAMMER, M. What is business process management?. **Handbook on Business Process Management 1**. Springer Berlin Heidelberg, 2015. 616 p.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014

LEMO, L.; POPADIUK, S.; BERNDT, A. Fidelidade em compra de eletrodomésticos no varejo. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, Ano 2, n. 2, p. 83-108, 2002.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARQUES, M. C. M. I. **Marketing e comunicação: a web como ferramenta para a promoção turística dos hotéis da Costa do Estoril**. 2011. 149 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa-Portugal, 2011. Disponível em <<http://labcom-ifp.ubi.pt/sub/index.php>>. Acesso em: 15 set. 2022.

MARTINS, M. O. **Aplicação do método 5w2h em uma microempresa de artefatos têxteis**. Manaus. 2017. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2017.

MARUANI, M. (Org.). (2018). **Je travaille, donc je suis: Perspectives féministes**. Paris: Éditions La Découverte, 2018.

MENIGHINI, G. V.; OLIVEIRA, J. C. C. de; SILVA, V. C.; PIACENTE, F. J. Impacto da pandemia na demanda por aplicativo de delivery de alimentação em Piracicaba/SP. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 6, e28310615945, 2021.

MIRANDA, A. C.; SANTANA, J. C. C. Aplicação da ferramenta PDCA na otimização de equipamentos de análises instrumentais (HPLC-UPLC) na rotina de análises físico-químicas em uma indústria farmacêutica nacional. **Exacta**, v. 16, n. 1. P.1-6, jan./ mar., 2018.

MYERSON, P. A. **Effective supply chain management: gain competitive advantage**. Kogan Page, 2017.

NASCIMENTO, A. M. L.; ALMEIDA, C. S. S.; SIQUEIRA, I. B. R. I.; ALVAREZ, R. M. A qualidade no atendimento e a satisfação do cliente: análise do atendimento prestados pelas

empresas do comércio varejista da Cidade de Resende, RJ. **Anais... XV Simpósio de Gestão e Tecnologia, Indústria 4.0**, 30, 31 de outubro e 01 de novembro, 2018.

NEVES, M. E.; FERREIRA, E. P.; PARREIRAS, F. S. Modelos de maturidade em gestão por processos de negócios (bpm): um estudo terciário. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, v. 15, n. 4, p. 1-14, 2020.

OLIVEIRA, L. R.; SILVA, V. S.; POKER JÚNIOR, J. H. Gestão de qualidade: uma aplicação do ciclo PDCA para melhoria em uma usina de laticínios. *South American Development Society Journal*, v. 8, n. 22, p. 219-239, 2022.

OLIVEIRA, T.; ABRACHES, M. V.; LANA, R. M. (In)Segurança alimentar no contexto da pandemia por SARS-CoV-2. **Caderno de Saúde Pública**, v. 36, n. 4, p. e00055220, 2020.

OLIVEIRA, V. S.; PELISSARI, A. S.; COELHO, J. H. M.; LORIATO, H. N. Determinantes de satisfação dos clientes: um estudo junto aos clientes do supermercado SIGMA. **Anais ... IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2012.

OLIVEIRA, W. J. C. **Potencialidades e desafios de atuação de centrais de negócios supermercadistas**: um estudo de caso múltiplo em redes associativistas no Estado do Rio de Janeiro. 2015. 185 f. Dissertação (Mestre em Gestão e Estratégia – MPGE) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ, Seropédica, 2015.

OLIVÉRIO, T. L.; LOOS, M. J. Aplicação do PDCA para otimização da administração de estoques de uma indústria de refrigeração. **Anais... IV Semana Sul-Mato-Grossense de Engenharia de Produção**, 23 a 27 de agosto, Três Lagoas, Mato Grosso do Sul, 2021.

PELISSARI, A. S.; OLIVEIRA, A. R.; GONZALEZ, I. V. D. P.; FABRINI, M. F.; SILVEIRA, R. C. da. Determinantes da satisfação dos clientes: Estudo de caso em uma loja de departamentos. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 9, p. 32-48, 2011.

PEREIRA JÚNIOR, E. F. Z.; RIBEIRO, N. F.; D'AVILA, L. C. Aspectos valorizados por clientes que levam à fidelização em empresa de serviços gráficos: um estudo de caso. **Revista Contribuciones o las Ciencias Sociales**, FEBRERO, 2020.

ROCHA, T. S.; PAKES, P. R.; SILVA, B. B. Aplicação de ferramentas de planejamento estratégico em um restaurante de pequeno porte: um estudo de caso. **Revista Foco**, Curitiba, PR, v. 15, n. 3, p. 1-13, 2022.

SANTOS, J. G. L. P. **Drivers e inibidores do e-commerce e determinação da sua importância na performance exportadora**. 2013. 111 f. Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão Internacional) – FEP – Faculdade de Economia da Cidade do Porto, Porto, 2013.

SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, J. L. Aplicação das ferramentas da qualidade para melhoria de processos produtivos estudo de caso em um centro automotivo. **Anais... XXXV II Encontro nacional de engenharia de produção**, Joinville, SC, 2017.

SILVA JÚNIOR, S. P.; CALLEFI, J. S. Implementação e continuidade do Ciclo PDCA: um estudo de caso no setor metal mecânico. **Gestão de Produção, Operações e Sistemas – GEPROS**, v. 15, n. 3, p. 155-182, 2020.

SILVA, M. C. N.; FARIA, T. C.; SILVA, J. P. S.; NASCIMENTO, C. E. Gestão de estoques: implementação da ferramenta 5W2H para o controle de estoque das matérias-primas. 2019. Artigo (Graduação em Engenharia de Produção) – Centro Universitário do Sul de Minas, 2019. Disponível em: <http://repositorio.unis.edu.br/handle/prefix/1205>. Acesso em: 5 nov. 2022.

SIMCHI-LEVI, D., KAMINSKY, P., & SIMCHI-LEVI, E. **Designing and managing the supply chain: concepts, strategies, and case studies**. 3. ed. McGraw-Hill, 2014.

SOTOMAYOR, D. I. A. Y. Business Process Management (BPM): Gestión de procesos de negocios. Articulando con las estrategias y tecnología en la organización moderna. **Perspectiv@s**, v. 6, n. 6, p. 3-8, 2017.

SOUSA, R. S.; LOOS, M. J. Aplicação do Ciclo PDCA e ferramentas de gestão de qualidade na redução de custos e perdas em uma distribuidora de Hortifrut. **Journal of Perspectives in Management – JPM**, v. 4, p. 68-83, 2020.

STRINGER, E. T. (2014). **Action Research (4th ed.)**. Sage Publications.

SUDHA, N.; MAHALAKSHMI, P. Enhancing the Performance of the Supply Chain Using On Time Delivery. **International Journal of Research in Engineering and Technology**, v. 3, N. 6, p. 579-585, 2014.

TAVARES, W. C. M.; HERCULANI, R. Simulação e otimização do processo de atendimento e entrega em uma farmácia. **Revista Interface Tecnológica, [S. l.]**, v. 17, n. 1, p. 95–106, 2020.

TEIXEIRA, M. M.; SILVA, V. B. da. Comportamento de Compra dos Consumidores em Mercados de Bairros. **PMKT – Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, São Paulo, v. 16, p. 62-85, abr. 2015.

TURRA, M. E. D.; JULIANI, L. I.; SALLA, N. M. C. G. Gestão de processos de negócio - BPM: um estudo bibliométrico sobre a produção científica nacional. **Revista Administração em Diálogo**, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, v. 20, n. 3, p. 46-68, set./dez., 2018.

VENTURA, K. S.; SIQUISAQUI, A. B. V. Aplicação de ferramentas SWOT e 5W2H para análise de consórcios intermunicipais de resíduos urbanos. **Ambiente Construído**, Porto Alegre, v. 20, n. 1, p. 333-349, jan./mar. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PESQUISA DE MERCADO I

PESQUISA DE MERCADO - DELIVERY – Supermercado Renata

Olá, me chamo João Victor, tenho 23 anos e sou estudante de Administração na Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Recentemente, selecionei um pequeno grupo de clientes e amigos do Supermercado Renata para que possam participar da primeira etapa do meu trabalho de conclusão de curso (TCC), que será totalmente voltado para otimizações e melhorias no Supermercado Renata.

O tema do trabalho é: "Como a otimização dos processos relacionados ao atendimento implicam na satisfação do cliente em uma empresa". Com esse trabalho, busco realizar uma análise profunda em todo o processo de atendimento do supermercado (desde o primeiro contato para fazer o pedido até a entrega para o cliente em sua casa), a fim de promover uma melhora significativa para o cliente em termos de velocidade de entrega, atendimento, qualidade e consequentemente gerando a satisfação dos mesmos.

Nesse primeiro momento, nosso objetivo é avaliar sua percepção de como as "entregas" do Supermercado Renata eram há um ou dois meses atrás. Tome como base todas suas experiências passadas, sejam elas positivas e negativas, para responder as perguntas abaixo. Lembrando: essa avaliação é uma percepção geral da SUA experiência com nossos serviços.

ANTES DE INICIAR, É INTERESSANTE QUE ENTENDA O QUE ACONTECE QUANDO SEU PEDIDO É FEITO:

1º Seu contato é recebido pelas atendedoras via Whatsapp, telefone, site ou aplicativo, que por sua vez deve pegar seu pedido, lançar no sistema e imprimir um papel contendo todos os itens do seu pedido;

2º A separadora então retira seu pedido na impressora e coleta todos os itens de acordo com o que está contido no pedido impresso. Ao finalizar a coleta, ela deve entregar o pedido já separado para a operadora de caixa;

3º A operadora de caixa (que é destinada apenas para entregas) passa suas compras normalmente, emitindo nota fiscal e prosseguindo com o pagamento;

4º O empacotador embala seu produto adequadamente nas caixas, e deve o destinar para a zona de expedição 5º O entregador retirará o pedido já embalado na zona de expedição e irá transportá-lo até sua casa.

*Obrigatório

IDENTIFICAÇÃO

1. Nome completo*

2. Idade*

3. sexo*

O Masculino

O Feminino

O Outro:

4. Qual o nível de escolaridade?*

O De 1ª a 4ª Série do Ensino Fundamental (antigo primário)

O De 5ª a 8ª Série do Ensino Fundamental (antigo ginásio)

O Ensino Médio Completo (antigo 2º Grau)

O Ensino Superior

- Ensino Superior incompleto
- Especialização
- Não estudei

5. Qual a sua renda mensal, aproximadamente?

- Até 1 salário mínimo (R\$ 1.302,00)
- De 1 a 3 salários mínimos (R\$ 1.302,00 até R\$ 3.906,00)
- De 3 a 6 salários mínimos (R\$ 3.906,00 até R\$ 7.812,00)
- De 6 a 12 salários mínimos (R\$ 7.812,00 até R\$ 15.624,00)
- Mais de 15 salários mínimos (R\$ 19.530,00)

PERGUNTAS SOBRE OS SERVIÇOS DE DELIVERY EM SACRAMENTO

Esta seção visa avaliar sua percepção sobre o delivery das empresas de Sacramento de maneira geral. Nessa seção, não estamos nos referindo ao Supermercado Renata exclusivamente.

6. Você costuma utilizar os serviços de delivery (“entrega”) das empresas de Sacramento*

- Sim
- Não
- Às vezes

7. Como você avalia os serviços de delivery das empresas da cidade, de modo geral?*

- Péssimo
- Ruim
- Regular
- Bom
- Muito bom

8. Na sua opinião, qual empresa de Sacramento realiza o melhor atendimento via delivery?*

9. Para você, qual a característica é a **MAIS ESSENCIAL** em um delivery?*

- Velocidade/agilidade
- Cuidado com os produtos
- Atendimento dos entregadores
- Poucas ou nenhuma avaria nos produtos (como carnes, bebidas, pães, etc.)
- Pedido entregue corretamente e sem erros (itens certos de acordo com o pedido)
- Disposição e agilidade para corrigir eventuais erros

10. Para você, qual a característica é a **MENOS ESSENCIAL** em um delivery?*

- Velocidade/agilidade
- Cuidado com os produtos
- Atendimento dos entregadores
- Poucas ou nenhuma avaria nos produtos (como carnes, bebidas, pães, etc.)
- Pedido entregue corretamente e sem erros (itens certos de acordo com o pedido)
- Disposição e agilidade para corrigir eventuais erros

11. Na sua opinião, qual o prazo máximo tolerável para entrega de produtos de mercearia via delivery?*

- Entre 0 a 30 minutos

- Até 1 hora
- Entre 1 ou 2 horas
- Até 3 horas
- Outro: _____

SOBRE O DELIVERY DO SUPERMERCADO RENATA

Esta seção visa avaliar sua percepção em relação ao delivery exclusivamente do Supermercado Renata.

12. Com qual frequência você costuma fazer compras no Supermercado Renata?*

- Diariamente
- Semanalmente
- Quinzenalmente
- Mensalmente

13. Com qual você costuma utilizar os serviços de delivery do Supermercado Renata?*

- Em todas as minhas compras
- Em quase todas as minhas compras
- Vez ou outra utilizo os serviços
- Depende do tamanho da compra
- Depende da urgência da compra
- Não possuo o hábito de utilizar

14. No geral como você avalia o delivery no Supermercado Renata?*

- Péssimo
- Ruim
- Regular
- Bom
- Muito bom

15. Como você avalia os entregadores do Supermercado Renata?*

- Péssimos
- Ruins
- Regulares
- Bons
- Excelentes

16. Como você avalia a característica “velocidade/agilidade” nas entregas do Supermercado Renata?*

- Péssima
- Ruim
- Regular
- Boa
- Muito boa

17. Como você avalia a característica “cuidado com os produtos” no Supermercado Renata?*

- Péssimo
- Ruim
- Regular

- O Bom
- O Muito bom

18. Como você avalia a característica “controle de avarias” no Supermercado Renata?*

- O Péssimo
- O Ruim
- O Regular
- O Bom
- O Muito bom

19. Como você avalia a característica “entregas de produtos corretamente” no Supermercado Renata?*

- O Péssima
- O Ruim
- O Regular
- O Boa
- O Muito boa

20. Como você avalia a característica “disposição e agilidade na correção de erros no pedido” no Supermercado Renata?*

- O Péssima
- O Ruim
- O Regular
- O Boa
- O Muito boa

21. O processo de atendimento do Supermercado Renata (disponibilizado na descrição da pesquisa) envolve várias etapas, que passam por funções diferentes. Sabendo disso, na sua opinião, qual o prazo você considera JUSTO para que o pedido chegue até sua casa?*

- O Entre 0 a 30 minutos
- O Até 1 hora
- O Entre 1 ou 2 horas
- O Até 2 a 3 horas

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

APÊNDICE B – PLANILHA DE CÁLCULOS DE OCT E OTD

| DIA | Tempo médio/dia | N de pedidos | OTD | | |
|--------|-----------------|---------------|-----|------------------|------------------|
| 27/jun | 01:12:14 | 21 + 21 site | 23% | | |
| 28/jun | 01:48:32 | 50 + 38 site | 36% | | |
| 29/jun | 01:46:23 | 63 + 39 site | 44% | | |
| 30/jun | 01:31:47 | 59 + 36 site | 35% | | |
| 01/jul | 01:48:05 | 82 + 59 site | 29% | | |
| 02/jul | 02:01:01 | 84 + 56 site | 51% | OCT médio | OTD médio |
| 03/jul | 01:53:19 | 99 + 61 site | 43% | 01:41:04 | 33% |
| 19/jul | 01:24:11 | 61 + 29 site | 16% | | |
| 20/jul | 01:15:02 | 72 + 58 site | 24% | | |
| 21/jul | 01:43:59 | 80 + 42 site | 30% | | |
| 22/jul | 01:51:20 | 87 + 41 site | 43% | | |
| 23/jul | 02:10:41 | 139 + 61 site | 48% | | |
| 26/jul | 01:37:23 | 31 + 25 site | 20% | | |
| 27/jul | 01:31:03 | 48 + 26 site | 19% | | |
| | | | | | |
| 26/jan | 01:20:38 | 95 + 47 site | 31% | | |
| 27/jan | 01:28:18 | 87 + 70 site | 28% | | |
| 28/jan | 01:30:32 | 95 + 71 site | 48% | | |
| 29/jan | 01:06:55 | 26 + 16 site | 15% | OCT médio | OTD médio |
| 30/jan | 01:32:07 | 91 + 34 site | 34% | 01:26:47 | 29% |
| 31/jan | 01:42:06 | 94 + 49 site | 22% | | |
| 01/fev | 01:29:23 | 105 + 50 site | 24% | | |
| 22/fev | 01:39:30 | 84 + 67 site | 46% | | |
| 23/fev | 01:09:25 | 73 + 53 site | 17% | | |
| 24/fev | 01:29:01 | 92 + 52 site | 36% | | |
| 25/fev | 01:35:10 | 103 + 79 site | 29% | | |
| 26/fev | 01:37:48 | 29 + 32 site | 22% | | |
| 27/fev | 01:06:39 | 71 + 47 site | 10% | | |
| 28/fev | 01:27:31 | 90 + 39 site | 38% | | |

* Dia – Atendimento do supermercado com maior venda (início e fim de mês).

** Tempo médio do dia – calculado pelo programa (Microsoft Excel)

*** Pedidos via Telefone e WhatsApp juntos + Site/aplicativo

APÊNDICE C – PLANO DE AÇÃO – 5W2H

| PLANO DE AÇÃO – SUPERMERCADO DO ESTUDO | | | | | | | |
|---|---|---|-------------------------------|---|--|---|-------------------------------|
| Item | What (O quê?) | Who (Quem?) | When (Quando?) | Where (Onde?) | Why (Por quê?) | How (Como?) | How Much (Quanto?) |
| 1 | Mobilizar a gestão do supermercado para a realização das mudanças levantadas pelos atendentes. | Setor de Atendimento ao cliente + Pesquisador do Estudo | Até final de agosto de 2022 | Setor de atendimento ao cliente | Para melhorar o nível de satisfação ao cliente. | Através de uma apresentação sobre a relevância das mudanças a serem aplicadas. | Sem custo. |
| 2 | Realizar a análise do impacto orçamentário da realização das melhorias. | Diretoria de Departamento Financeiro | Até setembro de 2022 | Departamento Financeiro | Para poder viabilizar as mudanças tendo consciência dos gastos efetivados. | Através de estudo financeiro das mudanças. | Sem custo |
| 3 | Instalação da porta de madeira na sala das telefonistas (atendentes). | Engenheiro e construtor civil | Até setembro de 2022 | Sala das telefonistas. | Para isolamento acústico, evitar dispersão no trabalho e separação física. | Por meio de conhecimento jurídico sobre criação de departamentos. | R\$150,00 |
| 4 | Sistema de atendimento por telefone contratando nova operadora (VIVO). | Diretoria + Departamento de TI + Profissional da Operadora VIVO | Até setembro de 2013 | Setor de telefonia do atendimento ao cliente. | Para melhorar a comunicação entre atendente e cliente. | Troca de linha, cabeamento com fibra ótica, novo PBX, configuração dos ramais e gestão de análise das ligações por nuvem. | R\$3.800,00 |
| 5 | Padronização dos processos e das tarefas. | Gerente dos processos (cada área do atendimento). | Até final de setembro de 2022 | Todos os processos do | Para melhorar a realização das tarefas e facilitar Treinamento de Pessoal. | Através da ferramenta de Processo Operacional Padrão (POP). | Sem custo. |

| | | | | | | | |
|----|--|---|-------------------------------|---|---|---|--|
| | | | | setor de atendimento. | | | |
| 6 | Mecanismo para medir, cobrar e advertir erros (etapas do setor de atendimento). | Gestor de atendimento + Diretoria + pesquisador + TI | Até final de setembro de 2022 | Priorizar setor de Atendimento e Separação. | Para reduzir o número de erros no processo de atendimento. | Criação de sistema de advertência de erros para funções de atendimento e separação. | Sem custo, pois a foi criado pelo gestor de atendimento e setor de TI. |
| 7 | Motivação de colaboradoras (operadoras de caixa). | Gestor de atendimento + Diretoria + Departamento financeiro | Até final de setembro de 2022 | Setor de atendimento no Caixa. | Para melhorar o nível de satisfação das operadoras de caixa no trabalho, motivando melhoria do desempenho. | Criar a dinâmicas: “Operadora do mês” e “Venda de produto x”. | Custo será premiação das três melhores colaboradoras (R\$ 350,00). |
| 8 | Criação de Ferramenta para medir e gerir o processo de atendimento (geral e individual) | Gestor de atendimento + Diretoria + Departamento de TI | Até final de setembro de 2022 | Cada etapa do processo de atendimento. | Para melhorar o processo de atendimento, identificando tempo e gargalos desde o pedido até entrega. | Criar uma Planilha compartilhada no Microsoft Excel (detalhada) de todos os setores do processo de atendimento. | Sem custo, pois a planilha foi criada por funcionário de TI. |
| 9 | Organização da sala de expedição. | Gestor de atendimento + pesquisador + entregadores. | Até final de setembro de 2022 | Sala de expedição de pedidos. | Para organizar a sala de expedição e controle de tempo das mercadorias. | Organização do setor de expedição e contratação de nova colaborada para fazer controle de tempo. | R\$1420,00/mês |
| 10 | Falhas identificadas na Pesquisa de Mercado 1 | Gestor de atendimento + Diretoria + Equipe de Treinamento | Até final de outubro de 2022 | Setor de Atendimento ao cliente. | Melhorar a satisfação do cliente com o delivery + velocidade e agilidade nas entregas + reduzir erros nas entregas. | Realizar cada ação deste Plano de Ação | Aproximadament e R\$6.000 |

APÊNDICE D – MODELO DE PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO – POP

POP - SEPARAÇÃO DE PEDIDOS

OBJETIVO: Aperfeiçoar o processo de separação de pedidos, de modo a criar agilidade e eficiência, impactando diretamente na qualidade das entregas e na satisfação dos clientes do Supermercado Renata.

DATA DA ELABORAÇÃO: MARÇO/2022

RESPONSÁVEL (EIS): Separadores de pedidos.

PROCESSOS:

Ao iniciar suas tarefas, um separador deve:

- Verificar se tem algum pedido lançado na planilha.
- Retirar o pedido na impressora o Ao retirar o pedido da impressora, conferir impressão: se está com número de páginas completo e se possui horário da impressão.

CASO NÃO: Informar telefonista.

o Caso o pedido NÃO ESTEJA IMPRESSO: Informar telefonista.

o Atenção ao papel da impressora, caso tenha acabado, repor.

- Com o pedido em mãos, SEMPRE seguir a ordem da planilha. (Nunca pular ordem do pedido).

- **LIMITE DE PEDIDOS RETIRADOS POR SEPARADOR (A)**

o 2 (dois) pedidos PEQUENOS ou 1 (um) pedido GRANDE por vez

- Preencher nome e hora de retirada do pedido na planilha
- Preencher a caneta a hora que iniciou a separação no pedido impresso.
- Durante a separação, sempre conferir o código de barras dos produtos (3 últimos dígitos)

- **ATENÇÃO ÀS DESCRIÇÕES DOS PRODUTOS** (Gramatura, tamanho, quantidade, etc.)

- **CASO O PRODUTO NÃO SEJA ENCONTRADO:**

o Procurar repositor responsável pelo corredor ou gerente responsável (José Gaspar ou Weverton) para que busquem pelo produto.

- **CASO O PRODUTO NÃO SEJA ENCONTRADO PELO RESPONSÁVEL**

o Ir até o celular das separadoras e informar o GRUPO DO DEPÓSITO para que procurem pelo produto. Não é necessário esperar, continue seguindo os passos abaixo.

o Observar a opção do cliente preenchido no pedido (trocar por um similar, excluir do pedido ou receber uma ligação).

o Caso a opção acima não esteja preenchida no pedido (erro da TELEFONISTA), a SEPARADORA deve entrar em contato com o cliente (por ligação).

o **CASO O CLIENTE NÃO ATENDA:** Mandar mensagem (padrão) informando o ocorrido.

- **ATENÇÃO AS OBSERVAÇÕES DO PEDIDO**, exemplos: tomates verdes, refrigerantes gelados, etc.

- Açogue e Padaria sempre devem ser os últimos a serem retirados no processo da separação (salvo exceções).

RESULTADOS ESPERADOS:

- Diminuir o tempo de separação dos pedidos para no MÁXIMO 30 minutos (Salvo exceções);
- Dar mais organização e agilidade na separação;
- Diminuir o número de erros nos pedidos;
- Aumentar o número de pedidos;

Colaborador

Sacramento _____ de _____ de _____

APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO PESQUISA DE MERCADO II

SEGUNDA AVALIAÇÃO - DELIVERY – SUPERMERCADO RENATA

Olá clientes e amigos do Supermercado Renata!

Essa é a segunda e última etapa da pesquisa de mercado que faz parte do meu Trabalho de Conclusão de Curso. Nela, visamos entender sua percepção a respeito do delivery do Supermercado Renata APÓS as mudanças que foram realizadas durante todo o projeto. Considere nesse momento, portanto, suas experiências com o uso do delivery desde janeiro de 2023 até a data da pesquisa. Ressalta-se que as respostas são analisadas coletivamente e ANONIMAMENTE. Sua colaboração com respostas que sejam fiéis a sua experiência é fundamental não só para a pesquisa, mas para nosso conhecimento como empresa.

Muito obrigado.

*Obrigatório

IDENTIFICAÇÃO

1. Nome completo*

PERCEPÇÕES GERAIS DO DELIVERY PÓS MUDANÇA:

2. Após a primeira pesquisa, você utilizou novamente os serviços de delivery do Supermercado Renata*

O Sim

O Não

3. Considerando o intervalo da primeira pesquisa até hoje, quantas vezes aproximadamente você utilizou os serviços de delivery?*

O Uma vez

O Duas vezes

O Três vezes

O Quatro vezes ou mais

4. Qual canal você mais utilizou para realizar suas compras?*

O Whatsapp

O Telefone

O Aplicativo

O Site

O Presencial

5. Desde a primeira até os dias de hoje, você notou alguma melhoria ou otimização no processo de delivery do Supermercado Renata? *

O Sim

O Não

6. Qual a principal característica, na sua opinião, foi a mais aprimorada no processo?*

- Velocidade/agilidade
- Cuidado com os produtos
- Atendimento dos entregadores
- Poucas ou nenhuma avaria nos produtos (como carnes, bebidas, pães, etc.)
- Pedido entregue corretamente e sem erros (itens certos de acordo com o pedido)
- Disposição e agilidade para corrigir eventuais erros

7. Qual a principal característica, na sua opinião, foi a que teve menos mudanças?*

- Velocidade/agilidade
- Cuidado com os produtos
- Atendimento dos entregadores
- Poucas ou nenhuma avaria nos produtos (como carnes, bebidas, pães, etc.)
- Pedido entregue corretamente e sem erros (itens certos de acordo com o pedido)
- Disposição e agilidade para corrigir eventuais erros

8. Você possui alguma sugestão de melhoria para o delivery no Supermercado Renata?*

- Não Possuo sugestões no momento
- Outro: _____

PERCEPÇÕES ESPECÍFICAS DAS CARACTERÍSTICAS APÓS AS MUDANÇAS

9. Hoje como você avalia o delivery do Supermercado Renata?*

- Péssimo
- Ruim
- Regular
- Bom
- Excelente

10. Hoje como você avalia os entregadores do Supermercado Renata?*

- Péssimo
- Ruim
- Regular
- Bom
- Excelente

11. Hoje como você avalia a característica “velocidade/agilidade” nas entregas do Supermercado Renata?*

- Péssimo
- Ruim
- Regular
- Bom
- Excelente

12. Hoje como você avalia a característica “cuidado com os produtos” no Supermercado Renata?*

- Péssimo
- Ruim
- Regular

- O Bom
- O Excelente

13. Hoje como você avalia a característica “controle de avarias” no Supermercado Renata?*

- O Péssimo
- O Ruim
- O Regular
- O Bom
- O Excelente

14. Hoje como você avalia a característica “entregas dos produtos corretamente” no Supermercado Renata?*

- O Péssimo
- O Ruim
- O Regular
- O Bom
- O Excelente

15. Hoje como você avalia a característica “disposição e agilidade na correção de erros no pedido” no Supermercado Renata?*

- O Péssimo
- O Ruim
- O Regular
- O Bom
- O Excelente

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

