

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA – UFU
FACULDADE DE CIÊNCIAS INTEGRADAS DO PONTAL – FACIP
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

JOHN LENNON MARCELINO PALHARES
MATEUS AMARAL SOARES

MELHORIA DA GESTÃO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE: UM ESTUDO DE
CASO FUNDAMENTADO NAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING COM APOIO
DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE

ITUIUTABA/MG
JULHO DE 2017

JOHN LENNON MARCELINO PALHARES
MATEUS AMARAL SOARES

**MELHORIA DA GESTÃO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE: UM ESTUDO DE
CASO FUNDAMENTADO NAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING COM APOIO
DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Ciências Integradas do Pontal da
Universidade Federal de Uberlândia como
requisito parcial para a obtenção do título de
Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Cynara Mendonça Moreira Tinoco

ITUIUTABA/MG
JULHO DE 2017

JOHN LENNON MARCELINO PALHARES

MATEUS AMARAL SOARES

**MELHORIA DA GESTÃO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE: UM ESTUDO DE
CASO FUNDAMENTADO NAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING COM APOIO
DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Ciências Integradas do Pontal da
Universidade Federal de Uberlândia como
requisito parcial para a obtenção do título de
Bacharel em Engenharia de Produção.

**Orientador: Prof^ª. Dr^ª. Cynara Mendonça
Moreira Tinoco**

Aprovado em 31/07/2017

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Cynara Mendonça Moreira Tinoco
Universidade Federal de Uberlândia

Prof. Dr. Gleyzer Martins
Universidade Federal de Uberlândia

Prof. Amilton Silva Júnior
Universidade Federal de Uberlândia

ITUIUTABA/MG

JULHO DE 2017

DEDICATÓRIA

*Dedicamos este trabalho aos nossos pais que não
mediram esforços e que tanto nos apoiaram
durante toda esta jornada. Nosso muito obrigado.*

AGRADECIMENTO

À Deus pela oportunidade de vida e proteção em nossas decisões. À nossa família pelo auxílio, pela educação, pela influência em nossas escolhas, e por acreditarem em nosso sonho e potencial. Ao corpo docente, por ser ferramenta crucial para nosso crescimento pessoal e profissional. À nossa orientadora Cynara que se dispôs e nos transmitiu seu conhecimento com muita paciência e dedicação. Aos nossos amigos, que fizeram parte de uma etapa inesquecível e insubstituível de nossas vidas.

EPIGRAFE

*“Que os vossos esforços desafiem as
impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes
coisas do homem foram conquistadas do que
parecia impossível. ”*

Charles Chaplin

RESUMO

O presente trabalho foi realizado em um supermercado de Ituiutaba-MG, com o objetivo de verificar os pontos fortes e fracos do atendimento em relação aos concorrentes. Através da identificação de fatores que interferem na decisão de compra dos clientes, analisar o comportamento de causas potenciais do processo e sua padronização, assim como propor melhorias a partir de diagnósticos elaborados com base nas conclusões obtidas. A metodologia do estudo em questão objetiva alinhar as técnicas de pesquisa de marketing às ferramentas da qualidade, utilizando como suporte a aplicação do método DMAIC, visando à identificação de oportunidades de melhoria no serviço prestado. A gestão da qualidade tem como ação essencial o foco no cliente, tanto no que se refere à busca pela excelência dos serviços a ele prestados, quanto à avaliação da voz do consumidor. Além disso, o estudo desenvolvido ressalta a importância de um atendimento eficaz e de um plano de ação bem estruturado. Portanto, o estudo de caso revela o quanto o domínio das características do segmento de atuação da empresa propicia à sua gestão vantagens competitivas em relação aos concorrentes, gerando benefícios tanto ao setor operacional quanto à imagem da empresa, possibilitando também a redução de custos, otimizando tempo e recursos.

Palavras-chave: Supermercados; Rapidez no atendimento; Gestão da Qualidade.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Processo de Estratégia	19
Figura 2 - Modelo da Matriz SWOT	21
Figura 3 - Fluxograma do Método DMAIC	24
Figura 4 - Gráfico de Pareto (Curva ABC)	27
Figura 5 – Exemplo de Gráfico X-barra.....	28
Figura 6 - Comportamento dos processos com causas especiais	29
Figura 7 - Oportunidades e Ameaças do Ambiente Externo	40
Figura 8 - Gráfico de Pareto - Análise do problema macro (Ambiente Interno).....	46
Figura 9 - Gráfico de Pareto - Priorização do problema macro "Atendimento" (Ambiente Interno).....	47
Figura 10 - Pontos Fortes e Fracos do Ambiente Interno.....	48
Figura 11 - Fluxograma do processo de check-out do Supermercado “A”	48
Figura 12 - Diagrama de Causa e Efeito - "Falta de agilidade nos caixas"	49
Figura 13 - Diagrama de Causa e Efeito - "Falta de interesse dos funcionários em ajudar o cliente" ..	49
Figura 14 - Diagrama de Causa e Efeito - "Falta de simpatia e cordialidade dos funcionários"	50
Figura 15 - Tempo gasto em cada etapa do processo de check-out	51
Figura 16 - Valores críticos mais comuns	51
Figura 17 - Carta de Controle da Média.....	53
Figura 18 - Carta de Controle do Desvio Padrão	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Principais motivos que as empresas perdem clientes.....	14
Tabela 2 - Cronograma DMAIC	31
Tabela 3 - Proporção de clientes divididos por segmento (Ambiente Externo).....	37
Tabela 4 - Frequência com que os clientes vão ao supermercado (Ambiente Externo).....	38
Tabela 5 - Supermercados mais lembrados como 1ª e 2ª opção de compra.....	38
Tabela 6 - Características mais lembradas que influenciam positivamente os supermercados.....	39
Tabela 7 - Características mais lembradas que influenciam negativamente os supermercados.....	39
Tabela 8 - Proporção de clientes divididos por segmento (Ambiente Interno).....	41
Tabela 9 - Frequência com que os clientes vão ao supermercado (Ambiente Interno).....	41
Tabela 10 - Opinião dos clientes quanto aos serviços de atendimento dos funcionários	42
Tabela 11 - Opinião dos clientes quanto aos serviços relacionados aos produtos	42
Tabela 12 - Opinião dos clientes quanto ao ambiente externo e interno da loja	43
Tabela 13 - Opinião dos clientes quanto a qualidade dos produtos por departamento	43
Tabela 14 - Opinião dos clientes quanto ao preço dos produtos por departamento	44
Tabela 15 - Opinião dos clientes quanto ao serviço pós compra (Ambiente Interno).....	44
Tabela 16 - Nota média por segmento da Análise do Ambiente Interno	45
Tabela 17 - Avaliação do Supermercado "A" pelos clientes.....	45
Tabela 18 - Características analisadas que compõem o problema macro "Atendimento"	46
Tabela 19 - Problemas priorizados (Ambiente Interno).....	47
Tabela 20 - Parâmetros para o cálculo do tamanho da Amostra Populacional (N).....	52
Tabela 21 - Tempo médio total e desvio padrão total dos subgrupos	52
Tabela 22 - Cálculo dos Limites de Controle.....	53
Tabela 23 - Plano de Ação - Curto Prazo.....	55
Tabela 24 - Plano de Ação - Médio Prazo.....	56

LISTA DE SIGLAS

ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
CEP	Controle estatístico do processo
DMAIC	Definir (<i>Define</i>), Medir (<i>Measure</i>), Analisar (<i>Analyze</i>), Melhorar (<i>Improve</i>) e Controlar (<i>Control</i>)
E	Erro Amostral
LC	Linha central
LIC	Limite inferior de controle
LSC	Limite superior de controle
PDV	Ponto de Venda
PIB	Produto Interno Bruto
SWOT	<i>Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Objetivo	15
1.2	Justificativa.....	15
1.3	Estrutura do Trabalho	16
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	17
2.1	Planejamento Estratégico	17
2.1.1	Estratégia vista como Vantagem Competitiva	17
2.1.2	Processo de Estratégia	18
2.2	Marketing de Serviços	19
2.2.1	Criando Valor para os Clientes.....	20
2.2.2	Análise Ambiental - Matriz SWOT.....	20
2.2.3	Planejamento de Marketing e Estratégia Organizacional.....	22
2.2.4	Comportamento do Consumidor	22
2.3	Gestão da Qualidade.....	23
2.3.1	Gestão da Qualidade na área de prestação de serviços.....	24
2.3.2	Ferramentas da Qualidade	24
2.3.2.1	Método DMAIC	24
2.3.2.2	Gráfico de Pareto.....	24
2.3.2.3	Diagrama de Causa e Efeito	25
2.3.3	Ferramentas Estatísticas	25
2.3.3.1	População, Amostra e Erro amostral.....	25
2.3.3.2	Tabelas de frequência e Estratificação	26
2.3.4	Ferramentas de Controle Estatístico de Processo (CEP).....	26
2.3.4.1	Diagrama de Pareto	26
2.3.4.2	Gráficos de Controle	27
2.3.4.3	Ferramenta 5W1H.....	29
3	METODOLOGIA.....	31
4	ESTUDO DE CASO	32
4.1	Processo de Estratégia	32

4.1.1	Definição da Missão Organizacional.....	32
4.1.2	Criação da Meta.....	32
4.1.3	Análise do Ambiente Externo	33
4.1.4	Análise do Ambiente Interno.....	34
4.2	Obtenção dos dados	34
4.2.1	Análise do Ambiente Externo	34
4.2.2	Análise do Ambiente Interno.....	35
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	37
5.1	Ambiente Externo.....	37
5.2	Ambiente Interno.....	40
5.3	Definição da causa raiz.....	48
5.3.1	Diagrama de Causa e Efeito	48
5.3.2	Verificação do problema	50
5.4	Definição do Plano de Ação	55
6	CONCLUSÃO.....	57
	REFERÊNCIAS	59

1 INTRODUÇÃO

O cenário econômico responsável pela mobilização das ações das empresas no mercado nacional encontra-se instável. Segundo dados divulgados pela Global Rates, o índice inflacionário em junho de 2016 foi equivalente a 8,89%, maior índice dos últimos 10 anos, fato que obriga o consumidor a reduzir o consumo e administrar melhor o seu dinheiro.

O setor varejista, em geral, apresentou no primeiro semestre de 2016 a maior queda desde 2003. O varejo de alimentos é o último segmento a ser impactado por uma crise e também o primeiro a sair dela. Enquanto o mercado de consumo esteve bastante aquecido, o autosserviço e os demais modelos de varejo foram os principais beneficiários.

Nesse contexto, dados do IBGE apontam uma queda de 9,5% no volume de vendas no setor de varejo para o primeiro semestre de 2016, apresentando como principal contribuição negativa para a taxa global o segmento de hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo, com uma queda de 5,6% no volume das vendas no mesmo período. Assim, devido a essa crescente queda no volume de venda nos últimos anos, a disputa por clientes passa a ser um assunto primordial para as empresas do setor.

Churchill & Peter (2003) retrata a dificuldade e o elevado custo para os profissionais de marketing atrair novos clientes. Por isso, ressaltam a importância de manter os clientes atuais, partindo-se do pressuposto que estes variam as suas percepções de valor, dificultando o processo de fidelização e exigindo a constante inovação de estratégias de mercado para que a empresa possa se manter alinhada ao atendimento das exigências e necessidades dos seus consumidores. Dessa forma, conhecer e identificar os desejos do cliente é um desafio enfrentado pelas empresas atualmente. Com uma definição de valor variada, encontrar respostas que levem a uma estratégia eficaz para captação de clientes é o desejo de toda empresa. Por isso, visando auxiliar na busca por estas respostas, viu-se a oportunidade de alinhamento do conceito de planejamento estratégico ao conceito de marketing de serviços, baseando-se nas ferramentas da qualidade e no método DMAIC.

Atender a todos os requisitos do consumidor brasileiro é um desafio dos varejistas que atuam no Brasil e este torna-se ainda maior para as multinacionais que se instalam no país. Em 1995, acompanhou-se a gigante americana WalMart iniciar suas operações no Brasil, porém já no ano seguinte a empresa acumulou um déficit de R\$ 31 milhões de reais na operação local, fato que chamou atenção dos executivos da empresa. Consultores contratados constataram que o problema era cultural, afirmando que não conseguiram compreender as peculiaridades do consumidor brasileiro e passaram a errar.

Atualmente, observa-se um fato semelhante ao ocorrido na década de 90 com WalMart. O grupo responsável pela gestão do supermercado em estudo, iniciou suas operações no país em 2007 e ainda não conseguiu atingir a rentabilidade desejada na operação brasileira. Líder em vendas na América Latina e quarta maior varejista no país, o supermercado em estudo, nomeado por “Supermercado A”, se esforça para entender o mercado brasileiro.

Assim, a fim de garantir um bom atendimento é necessário identificar alguns aspectos relacionados ao comportamento e a cultura dos clientes, assim como conhecer as variáveis que valorizam mais. Porém, há dificuldades em conhecer o cliente em um país onde as diversidades culturais são grandes, e as exigências e desejos são divergentes.

Segundo Bogmann (2002), há diversos motivos que levam os clientes a não retornarem mais a empresa, dentre eles, 65% correspondem a indiferença do colaboradores que os atendem, interferindo na qualidade do atendimento.

A Tabela 1 denota os principais motivos que as empresas perdem os seus clientes.

Tabela 1 - Principais motivos que as empresas perdem clientes

65% por indiferença do pessoal que os atende
14% por reclamações não atendidas
10% por maiores vantagens em outras organizações
05% por amizades comerciais
05% por mudança de endereço
01% por falecimento

Fonte: Marketing de Relacionamento (BOGMANN, 2002)

As dificuldades de introdução no mercado interferem quantitativamente nas vendas e para o aumento destas é necessário que se identifique exatamente o que o consumidor procura, e, para isso, é preciso, em primeiro lugar, conhecê-lo muito bem. Os produtos ofertados e seus respectivos preços não consistem nos únicos fatores que influenciam as vendas. O atendimento ao cliente exerce uma grande influência sobre a decisão de compra e a preocupação com feedbacks pós-venda fornece resultados importantes sobre as estratégias de vendas estabelecidas pela gestão da empresa e também sobre o perfil dos funcionários responsáveis pelo contato direto com o cliente no momento da venda.

Portanto, devido a todos os fatores citados e a constante mudança de mercado, ressalta-se a importância da implementação de um sistema de gestão de pesquisas de satisfação e de comunicação constante com o cliente para o conhecimento de seus desejos e necessidades. O *feedback* do consumidor é fundamental no ajuste dos pontos fracos de uma empresa.

1.1 Objetivo

O presente trabalho foi realizado em um supermercado de Ituiutaba com o objetivo de verificar os pontos fortes e fracos do atendimento em relação aos concorrentes através da identificação de fatores que interferem na decisão de compra dos clientes, analisar o comportamento de causas potenciais do processo e sua padronização, assim como propor melhorias a partir de diagnósticos elaborados com base nas conclusões obtidas. Os objetivos específicos são:

- Identificar o perfil de clientes que frequentam o supermercado;
- Identificar as peculiaridades que atingem tanto o ambiente interno quanto o externo de uma empresa, através da matriz SWOT;
- Identificar as características que compõem o problema macro;
- Identificar avaria no nível e na padronização do processo;
- Elaborar plano de ação

1.2 Justificativa

O produto ou serviço que uma organização oferece é avaliado de forma inconsciente pelos consumidores. Características relacionadas ao atendimento, preço, qualidade, flexibilidade e rapidez interferem na decisão de compra dos clientes. Reclamações relacionadas ao atraso de entregas, funcionários incompetentes, horário de funcionamento inconveniente, procedimentos desnecessariamente complicados, filas longas fazem parte do cotidiano dos consumidores em geral.

Com base no estudo e aprofundamento sobre a importância de um bom atendimento ao cliente, optou-se por utilizar as estratégias de *marketing* aliadas às ferramentas da qualidade para auxiliar uma empresa do setor supermercadista a elaborar um plano de ação que resulte em melhoria no atendimento.

A decisão de compra do consumidor deve ser estudada e analisada para compreender os critérios que influenciam na aquisição de determinado produto ou serviço. Assim, as empresas devem tomar como prioridade satisfazer seus clientes diariamente, através de sistemas operacionais eficientes e a garantia de que seus funcionários forneçam bons serviços de atendimento (LOVELOCK, 1996).

Quando se parte do pressuposto que os clientes variam suas concepções de valor, clientes distintos podem avaliar o mesmo produto ou serviço de maneiras diferentes. Portanto, está cada vez mais difícil compreender as mudanças relacionadas à cultura e comportamento dos clientes. Por isso, há a necessidade de estabelecer estratégias eficazes que possam fornecer

à empresa vantagens competitivas, com o intuito de agregar valor ao produto ou serviço em relação ao posicionamento dos concorrentes. Dessa forma, primeiramente deve-se priorizar o que é relevante para o cliente e em seguida, determinar estratégias que buscam agregar valor a produtos e serviços sem que haja aumento de custos de produção, baseando-se, sobretudo, na otimização de processos.

1.3 Estrutura do Trabalho

O trabalho foi composto por seis capítulos, sendo o primeiro formado pelo presente capítulo. Para uma melhor compreensão do tema abordado, o segundo capítulo se dispõe em explicar, de forma abrangente, os principais temas utilizados neste estudo, seus principais conceitos e aplicação. No terceiro capítulo é descrito a empresa em estudo. Na etapa *Define* do método DMAIC, é dado início as considerações iniciais com a definição da missão organizacional e criação da meta para aplicação das estratégias de marketing. Em sequência, na etapa *Measure* analisou-se os ambientes, interno e externo, para identificar o nível do processo e qual o posicionamento da empresa perante seus concorrentes, no qual se definiu problemas interligados ao processo. No quarto capítulo do trabalho, é dado início a etapa *Analyze* onde analisou-se os dados levantados em busca da causa raiz do problema identificado para que seja elaborado o plano de ação. Através das análises feitas, atribuiu-se um plano de ação com intuito de atacar os pontos de oportunidade de melhoria detectados e estratégias para controle do processo, tornando o processo mais eficiente. No quinto capítulo, tem-se a conclusão do trabalho, dado que o trabalho se delimita na elaboração do plano de ação, não aplicando por completo a etapa *Improve* e assim, não dando início a etapa *Control*. Neste capítulo, também é apresentado sugestões para trabalhos futuros e algumas considerações finais.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O estudo em pauta é composto por planejamento estratégico, Marketing de serviços e gestão da qualidade. Nesta etapa, retrata-se de algumas estratégias que abordam o contexto de vantagem competitiva, características do marketing que agregam valor ao produto ou serviço, e ferramentas da qualidade que são aplicadas para diagnóstico das causas problemáticas que interferem no processo, com suporte da ferramenta 5W1H para elaboração de um plano de ação consistente.

2.1 Planejamento Estratégico

O ponto inicial para se traçar um caminho estratégico em busca dos objetivos possui uma estreita relação entre as opções estratégicas identificadas como preferenciais por parte da empresa, e quais estratégias são mais adequadas para cada decisão em um determinado período (PORTER, 1947).

Luecke (2008), define que para criar e implementar uma estratégia é preciso ‘fazer a coisa certa’ e ‘fazer certo as coisas’. Estes dois pontos devem ser alinhados e gerenciados para que a empresa cresça.

Em uma empresa, o uso correto dos recursos físicos, financeiros, de mão obra e tecnologia estão diretamente relacionado a estratégia, pois visam maximizar as oportunidades e minimizar os problemas empresariais (OLIVEIRA, 2014).

Portanto, a estratégia empresarial é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria ou setor, que é o ambiente onde ocorre a concorrência; e a escolha dessa estratégia competitiva está baseada no nível de atratividade do setor e na capacidade relativa de competir dentro desse setor (PORTER, 1947).

2.1.1 Estratégia vista como Vantagem Competitiva

Bruce Henderson, fundador do Boston Consulting Group, relacionava a noção de estratégia com vantagem competitiva. Uma vantagem competitiva tem por objetivo colocar uma empresa em um posicionamento melhor, na criação de valor econômico para os clientes, em relação a seus concorrentes. Henderson (1979) define estratégia como uma busca deliberada de um plano de ação que resultará em uma vantagem competitiva para a empresa. A vantagem competitiva, prossegue ele, é encontrada nas diferenças, as diferenças entre você e seus concorrentes são a base de sua vantagem.

Estratégia competitiva é ter um diferencial. Significa ofertar um conjunto de atividades que se diferencie no mercado para fornecer um mix único de valor. Até em empresas cujos

produtos são idênticos aos dos concorrentes podem se diferenciar estrategicamente por oferecerem um preço melhor ou proporcionarem uma entrega mais rápida e mais confiável (PORTER, 1947).

É claro que “ser diferente” não confere a si vantagem competitiva nem garante o sucesso nos negócios. Uma estratégia sólida, implementada com habilidade, determina as metas e a direção necessária para que os gerentes e funcionários de todos os níveis definam seu trabalho e tornem a organização bem-sucedida (LUECKE, 2008).

Em seu trabalho de estratégia e gestão das gôndolas de um supermercado, Rosa e Dias (2015), retratam a importância de uma gestão eficiente para implementação de uma estratégia adequada, pois influencia na decisão de compra do consumidor e, consequentemente, podem trazer melhores resultados em vendas para o supermercado.

Ser excepcionalmente bom em algo não confere em si uma vantagem estratégica. Você deve ser excepcionalmente bom naquilo que os clientes valorizam. E ser também melhor do que os concorrentes (PORTER, 1947).

A estratégia competitiva abrange o posicionamento de um negócio no objetivo de enfatizar as características que os diferenciam em relação aos concorrentes e que agregam valor a entrega do produto ou serviço final. Em consequência, um aspecto central da formulação da estratégia é a análise detalhada da concorrência (PORTER, 1947).

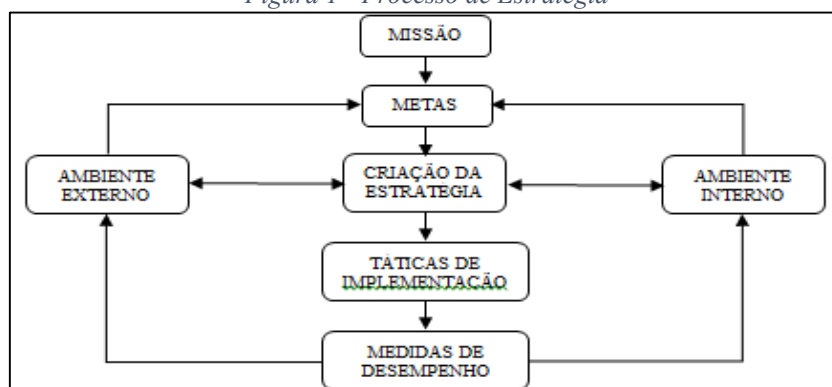
2.1.2 Processo de Estratégia

Como muito do que é importante nos negócios, a criação da estratégia e sua implementação devem ser abordadas como um processo, isto é, como um conjunto de atividades que transforma insumos em resultados.

Tem-se que a criação da estratégia, fluxograma apresentado na Figura 1, parte da missão da empresa, que define seu propósito e o que planeja fazer pelos clientes e outros interessados. De posse da missão, a alta gerência estabelece metas – manifestações tangíveis da missão da organização, usadas para medir o progresso. As metas devem ser baseadas na compreensão prática do ambiente de mercado/negócios externo e das capacidades internas da organização (LUECKE, 2009).

O planejamento estratégico, normalmente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, e diz respeito à formulação dos objetivos, e quais estratégias devem ser adotadas para o alcance destes objetivos que foram traçados, esclarecendo à empresa o posicionamento dos fatores internos e externos e sua evolução perante a estratégia adotada (OLIVEIRA, 2014).

Figura 1 - Processo de Estratégia



Fonte: Luecke (2009)

Nunca é demais destacar a importância do envolvimento das unidades operacionais nos processos de planejamento estratégico. As unidades operacionais abrigam vastíssimo conhecimento sobre suas próprias capacidades e dos ambientes competitivos em que operam. As pessoas nas unidades operacionais podem fazer recomendações fundamentadas sobre o que a empresa deve fazer e aonde deve ir. Além disso, é mais provável que as unidades incluídas no processo de planejamento apoiem e implementem os planos que criaram. Para Luecke (2009) as unidades são os centros de implementação de uma organização. Elas têm a liderança, o pessoal e as habilidades necessárias para a execução eficaz.

A relação colaborador e organização é de extrema importância para uma empresa. Neste contexto, incluir os colaboradores nas decisões estratégicas da empresa e dar autonomia para que expressem suas opiniões podem gerar resultados positivos no programa de qualidade, além de motivá-los a adotar os objetivos da empresa como um objetivo de vida (GASTALDON *et al.*, 2003).

2.2 Marketing de Serviços

De acordo com a *American Marketing Association*, marketing é o processo que envolve o planejamento e a execução dos objetivos, instauração de preços, ações promocionais e distribuição de ideias, produtos e serviços para satisfazer metas individuais e organizacionais.

O setor de serviços é de uma diversidade notável. Compreende um amplo conjunto de indústrias que vendem para consumidores individuais e empresariais, bem como para agências governamentais e organizações sem fins lucrativos (LOVELOCK, 1996).

Muitos proprietários e gerentes se queixam da dificuldade de obter lucro, de achar pessoal qualificado e motivado ou de agradar a seus clientes. Alguns fornecedores possuem comportamentos positivos no mercado, atendendo os desejos e anseios de seus clientes e ao mesmo tempo operam de forma produtiva e lucrativa, com funcionários motivados e

competentes.

Outra questão importante diz respeito ao critério que impulsiona o comportamento da escolha do consumidor. Precisa se preocupar em satisfazer seus clientes diariamente, em fazer os sistemas operacionais funcionarem suave e eficientemente e em assegurar que seus funcionários não somente estão trabalhando produtivamente, mas também garantindo a entrega de um serviço que satisfaça o cliente (LOVELOCK, 1996).

2.2.1 Criando Valor para os Clientes

Embora haja situações em que abordagens de produção e vendas são apropriadas, na maioria dos casos as chances de sucesso no longo prazo são ampliadas com uma orientação de *marketing*. Essa abordagem depende de compreender as necessidades e desejos dos clientes e construir produtos e serviços para satisfazê-los (LOVELOCK, 1996).

Uma extensão da orientação de marketing, que busca auxiliar no processo de satisfazer os clientes, é o *marketing* de valor. Uma filosofia empresarial que busca atingir os objetivos organizacionais oferecendo a seus clientes a entrega de um produto ou serviço de valor superior (CHURCHILL & PETER, 2003).

O *marketing* voltado para valor sugere que clientes muitas vezes consideram vários benefícios e custos ao tomar decisões de compras, provavelmente de uma maneira pouco estruturada. Para Lovelock (1996) em muitos casos, os clientes baseiam suas compras em satisfação com produtos ou serviços comprados anteriormente e fazem pouca ou nenhuma avaliação de valor das outras opções possíveis.

Por isso, muitas vezes os profissionais de marketing encontram dificuldade para atrair novos clientes, e por isso é tão importante manter os clientes atuais. E isso se torna mais complicado quando se parte do pressuposto que os clientes variam em suas percepções de valor: diferentes clientes podem avaliar o mesmo produto ou serviço de maneiras diferentes. (CHURCHILL & PETER, 2003).

2.2.2 Análise Ambiental - Matriz SWOT

A análise ambiental identifica as mudanças que podem ser adotadas para conhecimento das oportunidades ou ameaças a uma organização (LUECKE, 2009). Richard Luecke acrescenta que uma análise interna também pode ajudar a identificar a capacidade de uma organização em manter sua vantagem competitiva, sobreviver e prosperar. O ambiente externo interfere no desempenho de uma organização, e também no comportamento de seus consumidores. O ambiente externo tem influência sobre como o consumidor avalia o valor de troca que realizam.

Fatores externos são importantes para todos os tipos de organizações, juntos, eles constituem o ambiente externo do marketing: os fatores econômicos, políticos e legais, sociais, naturais, tecnológicos e competitivos que afetam o esforço de uma organização (CHURCHILL & PETER, 2000).

Segundo Churchill, para adoção de uma estratégica efetiva, os gerentes necessitam realizar uma análise apurada dos ambientes externo e interno. Uma maneira de fazer isso é pelo uso da análise SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats*) ou FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), que vem a ser a avaliação sistemática das oportunidades e ameaças externas e das forças e deficiências internas de uma organização.

Citado por Costa (2004) a análise na competitividade da empresa é o primeiro passo para a concentração no direcionamento estratégico. Assim, competitividade é o resultado entre uma disputa da organização e seus concorrentes na busca da preferência do seu público-alvo. Deste modo, faz-se necessário as análises no ambiente externo e interno para se ter conhecimento dos pontos que podem favorecer ou prejudicar a empresa.

Figura 2 - Modelo da Matriz SWOT

	POSITIVO	NEGATIVO
AMB. INTERNO	S	W
AMB. EXTERNO	O	T

Fonte: Autoria própria

As condições de negócios do ambiente econômico interferem nos padrões de produção e de custos, assim como a quantidade de dinheiro que os consumidores têm para gastar. No ambiente político e legal, leis, regulamentações e pressões dos clientes afetam as atividades realizadas pelos profissionais da área de marketing. O ambiente social inclui as características das pessoas relacionadas a seus valores e suas crenças, e também suas perspectivas em relação ao comportamento ético e socialmente responsável. Os recursos afetados por uma organização estão incluídos no ambiente natural. O ambiente tecnológico compõe-se do conhecimento e ferramentas disponíveis para executar atividades organizacionais e de marketing. Por fim, o ambiente competitivo consiste em outras organizações que podem satisfazer a demanda do mercado (CHURCHILL & PETER, 2000).

2.2.3 Planejamento de Marketing e Estratégia Organizacional

Os profissionais de *marketing* e a empresa como um todo são beneficiados através das análises dos ambientes e do planejamento de uma estratégia, auxiliando os gerentes e funcionários em como investir seu tempo e valorizar seu dinheiro conforme as prioridades da organização.

Esforços de *marketing* com resultados eficazes são aqueles que possibilitam as empresas alcançar seus objetivos definidos por meio do processo de planejamento estratégico. O planejamento estratégico tem foco nos objetivos de longo prazo, concentrando-se na formação de uma missão organizacional clara, que possua seus objetivos e estratégias bem definidos para alcance de suas metas (PETER & DORNELLY, 1997).

O planejamento estratégico se inicia quando são utilizadas informações relacionadas ao ambiente interno e externo junto a seus pontos fracos e fortes da empresa, para que se desenvolva uma projeção a longo prazo da organização— a missão. Em seguida, o processo de planejamento define como realizar a missão. Esse processo envolve a criação de uma declaração de missão, depois objetivos organizacionais, estratégias organizacionais e um plano implementação. Constituindo assim o plano estratégico de uma organização (FERRELL *et al*, 2000).

O *Marketing* geralmente é responsável por assegurar que as atividades de *marketing* levem aos objetivos organizacionais. Isso envolve analisar, planejar, implementar e controlar atividades de *marketing* para agregar valor para aos clientes e atingir os objetivos da empresa. Um plano de *marketing* bem feito ajuda a reconhecer onde seus esforços devem estar concentrados e a observar e tirar melhor o proveito das oportunidades do mercado (CHURCHILL, 2000).

2.2.4 Comportamento do Consumidor

O estudo de comportamentos de consumo é uma ciência aplicada originária das ciências humanas e sociais, como a economia, a psicologia, a sociologia ou ainda a antropologia. Seu objetivo é compreender os comportamentos de consumo do consumidor e fidelizá-los (KARSAKLIAN, 2008).

A renda dos consumidores os classificam em diferentes classes sociais. Essa diferença em poder aquisitivo implica opções de compra; logo, diferentes comportamentos de consumo. Comparando o estilo de vida de uma pessoa com sua classe social, é possível perceber que a renda não é o motivo das diferenças entre os comportamentos sociais, por outro lado, as decisões de compras são impactadas pela forma de um o consumidor conduzir sua vida

(KARSAKLIAN, 2008).

A cultura vai determinar as normas e os valores que devem ser respeitadas e seguidas pelos indivíduos, o que possibilita verificar que as diferenças de comportamento para os mesmo objeto são facilmente encontradas entre uma cultura e outra (KOTLER, 1998).

Estudar o consumidor significa pesquisar. Pesquisar seus bloqueios, mecanismos de aceitação, sua forma de ser, de pensar, de agir e de reagir. Pesquisar o consumidor é também colocá-lo em um segmento específico da população nomeado por consumidor, ao qual pretende atribuir características próprias e peculiares (KARSAKLIAN, 2008).

2.3 Gestão da Qualidade

A Gestão da Qualidade deve ter uma visão abrangente do mercado, evitando concentrar suas ações apenas em características que valorizam ou omitem um único item do produto (ou do serviço) que pode ser crucial na decisão do cliente na hora de comprar. A Gestão da Qualidade no processo é definida como direcionamento de todas as ações do processo produtivo para o pleno atendimento do cliente (PALADINI, 2012).

A ideia de que a qualidade envolve multiplicidade de itens, é criada por uma visão do que seja adequação ao uso. A partir disto, são muitas as variáveis que o consumidor considera quando decide adquirir um produto ou utilizar um serviço. Considerar essas variáveis, tem impacto estratégico sobre a organização (PALADINI, 2012).

De fato, os produtos ou serviços são selecionados pelos consumidores através das características que possuem, mas a relação de quais dessas características estarão presentes nesse produto ou serviço é uma decisão da empresa. Dessa decisão dependerá a venda. E vender, como se sabe, é o componente estratégico fundamental – é disso que depende a sobrevivência da empresa.

Quando se fala em valor relacionado ao produto, na verdade, se trabalha com diferentes visões de valores. Pode-se considerar o valor financeiro, o valor afetivo ou sentimental, o valor moral, o valor para um cidadão, etc. A ideia é que o consumidor adquira algo que, para ele, vale a pena, seja por que razão for (KOTLER, 1998).

Para alcançar qualidade como característica, a etapa de planejamento é fundamental. É possível, que a ação de planejamento seja a mais importante no gerenciamento da qualidade. Há muitas razões para isso. Inicialmente, observa-se que gerenciar é tomar decisões. E planejar significa exatamente tomar decisões sem as pressões que a urgência do momento requer. Isso auxilia nas tomadas de decisões aumentando o tempo de análise, segurança nas decisões, avaliação mais cuidadosa sobre possíveis defeitos, etc.

2.3.1 Gestão da Qualidade na área de prestação de serviços

Para a Gestão da Qualidade na área de prestação de serviço, a Análise de Valor tem contribuições específicas, muito relevantes, que envolvem posturas conceituais e ações práticas (MILES, 1961). No primeiro caso, encontra-se a noção de prioridade ao que é relevante para o cliente; no segundo, estratégias que buscam, por exemplo, agregar valor a produtos e serviços sem aumento de custos de produção, baseando-se, sobretudo, em otimização de processos. A Análise de Valor permite à Gestão da Qualidade avaliar operações de processo: afinal, se uma operação não agrega valor ao serviço, ela não se justifica e deve ser eliminada.

A Análise de Valor contribui para a Gestão da Qualidade, ainda, na fixação de padrões de avaliação das funções da empresa. De fato, nesse contexto, avalia-se uma função não por sua potencialidade ou por suas características, mas por sua contribuição efetiva para a qualidade final do produto ou serviço, sobretudo em termos de itens que o cliente considera relevantes.

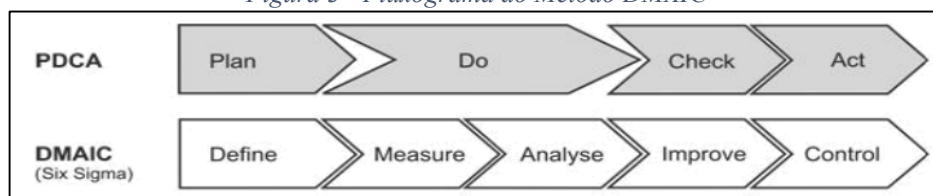
2.3.2 Ferramentas da Qualidade

Diversas ferramentas auxiliam no controle da qualidade dos produtos e/ou serviços. No estudo em pauta serão apresentadas as ferramentas da qualidade que serão úteis na análise dos dados coletados.

2.3.2.1 Método DMAIC

O método DMAIC, que significa: Definir (*Define*), Medir (*Measure*), Analisar (*Analyze*), Melhorar (*Improve*) e Controlar (*Control*), possui maior ênfase na fase de planejamento e estudo. Algumas ferramentas de melhoria da qualidade devem estar alinhadas com os objetivos da empresa, deve-se estabelecer uma estratégia compatível com a sua missão. As ações devem ser tomadas com base nas medidas de desempenho, alinhando a empresa na direção da meta (WERKEMA, 2011).

Figura 3 - Fluxograma do Método DMAIC



Fonte: The PDCA cycle vs. DMAIC (Six Sigma), DMADV (DFSS), the Project-Life Cycle (PLC) and RADAR (Excellence model)

2.3.2.2 Gráfico de Pareto

O Gráfico de Pareto é uma ferramenta que dispõe as informações em um gráfico vertical a fim de facilitar a visualização e a priorização de problemas. Baseia-se no princípio de que os problemas podem ser definidos de duas formas: poucos vitais e muitos triviais. Os problemas

poucos vitais representam um número pequeno de problemas que podem ocasionar grandes perdas para a organização. Já os problemas muitos triviais somam uma quantidade grande de problemas, mas que não trazem perdas significativas à empresa (PEINADO & GRAEML, 2007).

2.3.2.3 Diagrama de Causa e Efeito

O Diagrama de Causa e Efeito, com aspecto semelhante a uma espinha de peixe, é utilizado para mostrar a relação entre o efeito (resultado do processo) e as causas (fatores) que afetam os resultados. São utilizadas técnicas de *brainstorm* e Técnica dos Porquês na aplicação da ferramenta, as quais estruturam o raciocínio das pessoas para descobrir as causas de um determinado problema. Este diagrama não identifica qual é a principal causa do problema, apenas auxilia na organização das possíveis causas para facilitar a análise e buscar soluções para o problema (WERKEMA, 1995).

2.3.3 Ferramentas Estatísticas

O estudo de qualquer fenômeno, seja ele natural, social, econômico ou biológico, exige a coleta e a análise de dados estatísticos. A coleta de dados é a fase inicial de qualquer pesquisa.

2.3.3.1 População, Amostra e Erro amostral

A População é o conjunto de todas as observações potenciais sobre determinado fenômeno. Uma amostra da população é constituída por um conjunto de dados observados. É sobre esses dados que se desenvolvem os estudos, com o objetivo de fazer inferências sobre a população (LEVIN, 1987).

Em uma pesquisa, trabalha-se com tempo, energia e recursos econômicos limitados. Portanto, são raras as vezes em que há a possibilidade de trabalhar com todos os elementos da população. Normalmente, estuda-se um pequeno grupo de indivíduos da população. Este grupo denomina-se Amostra (LEVIN, 1987).

A escolha dos indivíduos que irão pertencer a amostra é denominado amostragem. Buscou-se estender conclusões referentes a amostra para toda a população da qual essa amostra foi extraída (LUCHESA, 2011).

Uma amostra não é a representação perfeita de uma população. Ou seja, utilizar uma amostra implica aceitar uma margem de erro, denominada erro amostral (LUCHESA, 2011).

Para determinação da amostra utilizou-se a seguinte fórmula:

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q}{E^2}$$

Onde:

n	=	Número de indivíduos da amostra
$Z_{\alpha/2}$	=	Valor crítico que corresponde ao grau de confiança desejado
p	=	Proporção de indivíduos que pertence a categoria interessada estudar
q	=	Proporção populacional de indivíduos que não pertence a categoria
E	=	Margem de erro ou erro máximo de estimativa.

Porém a equação acima exige que substituam os valores p e q , por valores amostrais $\hat{p}$ e $\hat{q}$. Mas, como estes valores também são desconhecidos, pois não foi feito um levantamento prévio da população, substitui-se $\hat{p}$ e $\hat{q}$ por 0,5. (LEVINE, 2000)

Obtendo a seguinte estimativa:
$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot 0,25}{E^2}$$

2.3.3.2 Tabelas de frequência e Estratificação

Quando se faz levantamento de uma população, um dos passos é retirar uma amostra dessa população e obter dados relativos à variável desejada nessa amostra. Para as tabelas apresentadas no presente trabalho, utilizou-se da frequência absoluta e relativa para apresentar os dados coletados.

A Estratificação possibilita a divisão de um grupo em diversos subgrupos de interesse. Os fatores de estratificação são constituídos pelas principais causas de variação que agem nos processos de produção.

2.3.4 Ferramentas de Controle Estatístico de Processo (CEP)

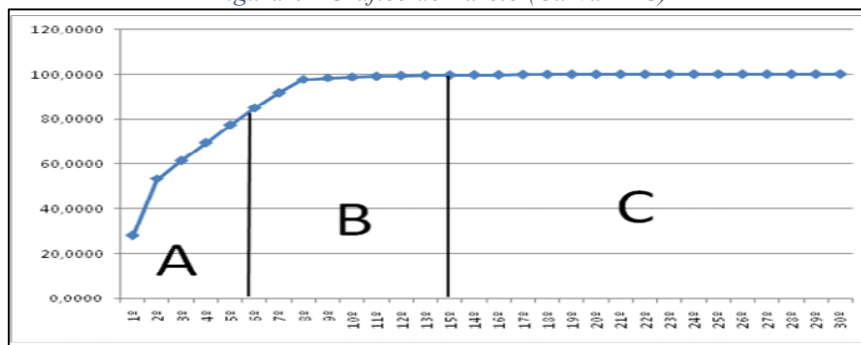
O Controle Estatístico de Processos (CEP) é uma ferramenta da qualidade que é utilizada em processos produtivos com o objetivo de nos dar informações para um diagnóstico mais eficaz na detecção e prevenção de defeitos no processo, que identifica por meio de dados estatísticos, as tendências para variações significativas, controlando e eliminando estas variações no intuito de reduzi-las cada vez mais. Como resultado, evita desperdícios de matéria-prima, insumos e produto auxiliando no aumento da produtividade da empresa (KUME, 1993).

2.3.4.1 Diagrama de Pareto

O problema macro e os problemas priorizados foram identificados por meio dos Gráficos de Pareto. O diagrama é uma projeção dos gráficos de barras verticais que auxilia na identificação e obtenção de problemas. O formato de Pareto está relacionado a análise de distribuição, em que 80% dos problemas se concentram nas mãos de uma população de 20%

Na Figura 4 é apresentado o Gráfico ABC de Pareto, que se divide em três classes, na Classe A os itens de alto valor de consumo são diagnosticados, na classe B estão os valores de consumo intermediários, e por fim, na Classe C constam os custos menores.

Figura 4 - Gráfico de Pareto (Curva ABC)



Fonte: Autoria de Maria Antonieta, apresentado em monografia sobre a aplicação do método curva ABC e sua contribuição para gestão de farmácias hospitalares (2010).

A Curva de Pareto, funciona pelos critérios por ele traçados, em que 20% dos itens da Classe A não ultrapassam 50% dos custos totais de investimento. Na Classe B, 30% dos itens não devem passar de 30% dos custos totais e na Classe C, 50% dos itens, devem ser inferiores a 20% dos custos totais.

Antonieta (2010), aplicou o Gráfico de Pareto da Curva ABC no gerenciamento de uma farmácia hospitalar no intuito de encontrar as causas que interferiam no processo. Conclui-se que era possível reduzir os custos totais de uma farmácia hospitalar através de um controle adequado de estoque.

2.3.4.2 Gráficos de Controle

Segundo Werkema (1995), os gráficos de controle são ferramentas que possibilitam controlar a variabilidade e dimensionar a estabilidade do processo indicando as causas comuns e as causas especiais.

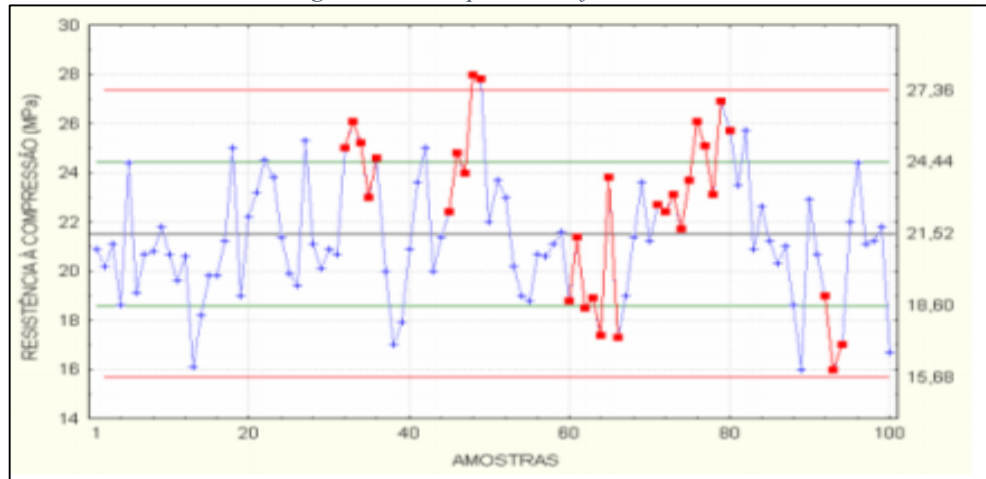
Os gráficos de controle mostram evidências de que o processo opera sob controle e apresentam sinais da presença de causas especiais de variação para que possam ser tomadas ações corretivas (WERKEMA, 1995).

Com base nas faixas de controle, essas informações são utilizadas para que sejam tomadas ações gerenciais de melhoria do processo. Essa faixa é apresenta o limite inferior de controle (LIC), limite superior de controle (LSC) e tem-se ainda uma linha central (LC) que define a média das medidas do processo (MONTGOMERY, 2015).

Existem dois tipos de gráficos de controle, o gráfico de médias, que monitora a variabilidade do processo entre as médias amostrais conforme o tempo, e o gráfico de

amplitude, que monitora a variabilidade dentro da amostra, ou seja, a variabilidade em um determinado período tempo (RIBEIRO, 2012). A Figura 5 ilustra um exemplo de gráfico de controle.

Figura 5 – Exemplo de Gráfico X-barra



Fonte: POZZOBON, Estela M. Aplicação do Controle Estatístico do Processo. (2011)

Na Figura 5, Pozzobon (2001) implementou os gráficos de controle no intuito de detectar a adequação do traço utilizado para a elaboração do concreto e estudar o processo de produção de concreto visando a redução dos custos relacionados aos processos produtivos. No estudo, conseguiu diagnosticar um padrão não aleatório revelando instabilidade do sistema quando há grandes variações que são relevantes. Comentou que pelos resultados nenhum consumidor seria lesado pelos produtos oferecidos, porém relata a necessidade de uma adequação das misturas para diminuir os desvios das médias do processo.

Ribeiro e Caten (2001), IQA (1997), elaboraram um passo a passo para das cartas de controle da média e do desvio padrão ($\bar{X}$ e S). A primeira etapa consiste em calcular os desvios padrões para todos os subgrupos conforme a equação 1, em seguida calcula-se a média dos desvios-padrão dos subgrupos ($\bar{S}$) pela equação 2. Na equação 3 é calculado as médias de todos os subgrupos ($\bar{X}$) seguido do cálculo da média das médias ($\bar{\bar{X}}$) na equação 4.

$$\begin{aligned} (1) \quad S &= \sqrt{\sum (X_i - \bar{X})^2 / (n - 1)} \\ (2) \quad \bar{S} &= (S_1 + S_2 + S_3 + \dots + S_K) / K \\ (3) \quad \bar{X} &= (X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n) / n \\ (4) \quad \bar{\bar{X}} &= (\bar{X}_1 + \bar{X}_2 + \bar{X}_3 + \dots + \bar{X}_n) / k \end{aligned}$$

As seguintes equações calculam os limites de controle para a média:

$$(5) \quad LIC = \bar{\bar{X}} - A_3 * \bar{S}$$

$$(6) LC = \bar{\bar{X}}$$

$$(7) LSC = \bar{\bar{X}} + A_3 * \bar{S}$$

Os Limites de Controle para o desvio-padrão são calculados a partir das seguintes equações:

$$(8) LIC = \bar{\bar{X}} - A_3 * \bar{S}$$

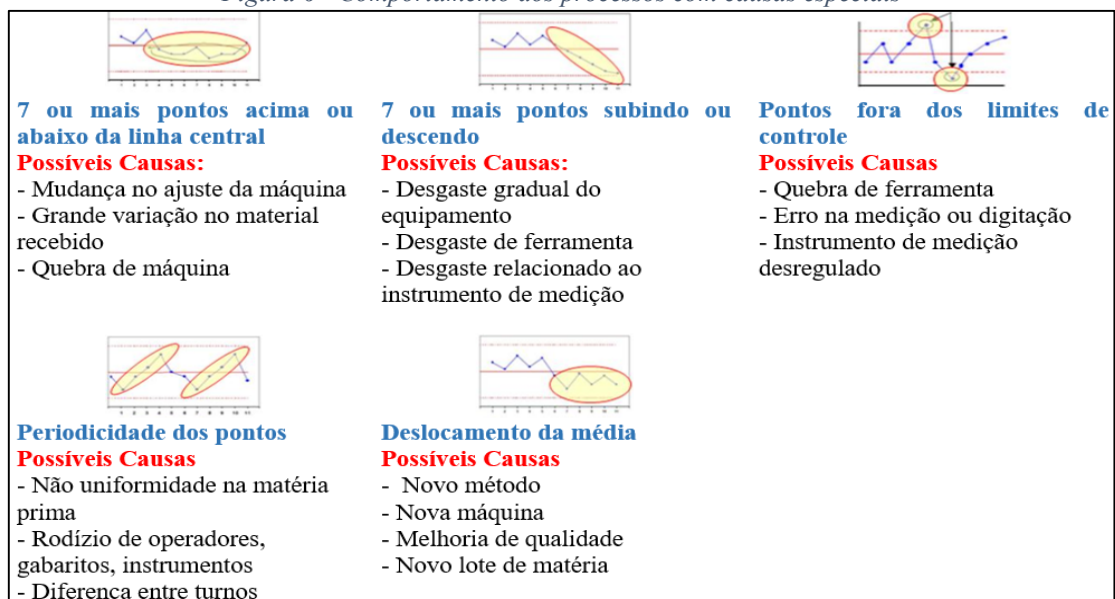
$$(9) LC = \bar{S}$$

$$(10) LIC = B_4 * \bar{S}$$

As fórmulas para o cálculo de A_3 e B_4 se encontram no ANEXO A.

Após os cálculos dos limites e construção das Cartas de Controle, é necessário averiguar os pontos fora dos limites, também é fundamental investigar eventuais padrões não aleatórios na sequência de pontos. Os padrões podem disparar uma ação sobre o sistema antes que um ponto seja identificado fora dos limites de controle. Alguns padrões podem fornecer sinais de uma eventual presença de causas especiais (RIBEIRO & CATEN, 2012). A Figura 6 representa o comportamento dos processos com causas especiais.

Figura 6 - Comportamento dos processos com causas especiais



Fonte: RIBEIRO, José Luís Duarte; CATEN, Carla Schwengber. (2012)

2.3.4.3 Ferramenta 5W1H

Segundo Rossato (1996), a ferramenta 5W1H tem como função ordenar e organizar as responsabilidades de cada membro para cada ação de acordo com os recursos oferecidos pela empresa. Além de facilitar as atividades e delegar funções de forma clara, permite um melhor acompanhamento das etapas que foram estabelecidas. A ferramenta é estruturada em por que realizar a atividade, o que é necessário ser feito, quem será o responsável, quando será realizado e onde, o local que será realizado.

Gerlach e Pache (2011) aplicaram a ferramenta da qualidade 5W1H em um processo de recebimento de materiais em uma empresa metal-moveleira para trazer melhorias para o setor. Relatou sobre a facilidade do uso da ferramenta e o quanto auxilia na estruturação das atividades, reduzindo os problemas relacionados ao início do processo.

3 METODOLOGIA

O método utilizado neste trabalho é estudo de caso, de natureza aplicada com pesquisa exploratória por abordagem quantitativa.

O estudo tem o propósito de identificar o problema macro apoiado no método DMAIC, em uma unidade de supermercado de Ituiutaba-MG, através da análise do ambiente interno e externo. Utilizou-se de pesquisa exploratória no objetivo de explorar e identificar as características que influenciam no poder de escolha do cliente por um determinado supermercado. Apontando os pontos fortes e fracos da empresa em estudo comparado a seus concorrentes. Introduziu a pesquisa quantitativa para verificar a padronização do processo e apontar as causas que influenciam no nível do processo. A Tabela 2 apresenta a implantação do método DMAIC até a etapa “Avaliar” pois o plano de ação não foi implementado no estudo.

Tabela 2 - Cronograma DMAIC

DMAIC						
DEFINIR	MENSURAR	AVALIAR			MELHORAR	CONTROLAR
				Plano de Ação		
			Identificar e Priorizar Causas			
		Identificar e Priorizar os Problemas				
	Estudo no Ambiente Externo	Estudo no Ambiente Interno				
Estudo da Missão da Empresa	Criação da Meta					

Fonte: Autoria própria

Para o presente trabalho, utilizou-se das estratégias de marketing e as ferramentas da qualidade para implementação de uma estratégia baseada em medições focadas na identificação de oportunidades de melhoria no serviço oferecido ao cliente através da aplicação do roteiro DMAIC.

4 ESTUDO DE CASO

O trabalho foi realizado em um supermercado de um grupo varejista na cidade de Ituiutaba-MG. A empresa tem atuação na região do triângulo mineiro, referenciada no trabalho como “Supermercado A” e está instalada a poucos anos na cidade. Possuem uma estrutura robusta e padronizada, e ofertam produtos de marca própria.

4.1 Processo de Estratégia

A estratégia começou com as metas da missão da entidade, as metas, por sua vez, são influenciadas por uma percepção interativa do ambiente externo e das capacidades internas da organização.

Analizou-se o ambiente externo em busca de oportunidades e ameaças, e o foco dado para o interior da empresa é para identificar pontos fortes e fracos da empresa. O conhecimento desse mundo interno propicia um entendimento prático acerca das metas da empresa e das estratégias mais viáveis e promissoras. A atividade utilizada para dar suporte a essa análise foi a Análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*); Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

4.1.1 Definição da Missão Organizacional

Para traçar a meta, fez-se necessário explorar a missão organizacional do grupo supermercadista em estudo. Que em sua essência almeja ser o varejista mais rentável e prestigiado, com excelência e qualidade de serviço, respeito às comunidades com as quais convivem e compromisso por parte dos colaboradores com os princípios e valores da Companhia.

4.1.2 Criação da Meta

Com base nas análises de mercado e no desempenho apresentado pela empresa, pode-se observar que as operações estão andando na contramão da missão estabelecida pelo grupo. Em uma entrevista durante a convenção da Associação Brasileira de Supermercados (Abras), em São Paulo no dia 17 de setembro de 2014, relataram sobre a dificuldade em entender o funcionamento do mercado brasileiro, no qual o grupo atua desde 2007. Paulmann, dono da quarta maior companhia varejista do país, ainda não conseguiu tornar a operação brasileira rentável. Em março de 2017, em uma pesquisa feita pela equipe do site Relatório Reservado (edição 5573), retratam que comparado a 2011, o Brasil representava 32% de todo faturamento da companhia, para 2016, este número caiu para 23%. O cenário econômico da operação brasileira nos negócios do grupo continua apresentando resultados insatisfatórios, projeções

internas indicam que este índice decresça para 20% ao longo deste ano.

Ser o varejista mais rentável e prestigiado, com base nos resultados apresentados nas operações brasileiras, está longe de ser realidade. Enquanto as concorrentes continuam progredindo no país, o grupo está estagnado. Com base na análise do ambiente externo, em âmbito global, notou-se a dificuldade do grupo supermercadista em tornar suas operações rentáveis. A unidade em estudo, recém instalada, também apresentava problemas com a fidelização dos clientes, situação que afetava seu faturamento.

Em setembro de 2015, deu-se início ao trabalho em parceria com a gerência da unidade com o propósito de auxiliar a empresa na busca por oportunidades de melhoria. Em pauta foi definido o foco do trabalho, atendimento ao cliente, adotando como objetivo, o mapeamento da situação da empresa perante seus concorrentes e através disto, elaborar um plano de ação consistente capaz de atuar nas oportunidades do processo.

4.1.3 Análise do Ambiente Externo

Como dito anteriormente, as metas não podem existir isoladamente. Os fatores externos e internos são fundamentais, pois esclarece o ambiente em que opera a empresa, o que permite planejar melhor o futuro almejado. Com apoio da matriz SWOT, obteve-se as oportunidades e ameaças encontradas no mercado em que a unidade está inserida.

Com isso, os fatores externos foram analisados para formação de um plano estratégico, teve como objeto de estudo os clientes:

- Quem são eles?

Buscou-se classificar os consumidores por idade, gênero, escolaridade, renda familiar e grupo familiar;

- Que nível de fidelidade eles têm com os atuais vendedores?

Teve como objetivo identificar quais supermercados são mais frequentados pelos consumidores;

- Que necessidades deles são mal atendidas – ou não são atendidas?

Nesta etapa, identificou-se quais são as características que mais influenciam o consumidor na decisão de frequentar ou não determinado supermercado.

A análise de segmentos de clientes é de grande valia para definição da estratégia, pois torna mais fácil identificar as necessidades (atendidas ou não), sensibilidade ao preço, capacidade de acesso e fidelização de cada segmento.

Utilizou-se de pesquisa bibliográfica na área de *marketing* para definição de possíveis características e fatores que interferem na decisão de compra. Após a definição, aplicou-se um

questionário de pesquisa descritiva que visou distinguir o perfil dos clientes e entender as principais razões que levam os consumidores optarem por determinado supermercado. O questionário utilizado se encontra no “Apêndice A – Análise do Ambiente Externo”.

4.1.4 Análise do Ambiente Interno

Em sequência na análise da matriz SWOT, depois de procurar por ameaças e oportunidades no ambiente externo do supermercado estudado, abordou-se as competências e os processos essenciais para que se identifique os pontos fortes e fracos da empresa. O conhecimento do ambiente interno dá um sentido prático sobre as metas e estratégias da empresa que são mais viáveis e promissoras.

Com o objetivo de avaliar sistematicamente o poder das competências do supermercado em estudo, na cidade de Ituiutaba-MG, foi feita uma análise, através de um questionário de abordagem quantitativa, com base nas características mais lembradas pelos consumidores identificadas na análise do ambiente externo. As características macro avaliadas foram:

- Serviço de atendimento dos funcionários;
- Serviços relacionados a produtos;
- Ambiente externo e interno da loja;
- Qualidade dos produtos por departamento;
- Preço dos produtos por departamento; e,
- Serviços pós-compra.

Dentro de cada característica macro, segmentou-se pontos específicos, onde o intuito foi de estratificar ao máximo, para que fosse possível identificar a causa raiz para o problema de não fidelização dos clientes. O questionário utilizado se encontra no “Apêndice C – Análise do Ambiente Interno (Imagem da Empresa) ”.

4.2 Obtenção dos dados

Para a obtenção dos dados, a população a ser estudada foi definida, para a análise do ambiente externo, os consumidores que frequentam os supermercados da cidade. Para a análise do ambiente interno, a população foi definida como os consumidores que frequentam o supermercado em estudo.

4.2.1 Análise do Ambiente Externo

Para análise do ambiente externo foi realizada uma pesquisa onde baseou-se na coleta de dados por meio da aplicação de um questionário de abordagem quantitativa (Apêndice A – Análise do Ambiente Externo) que visou identificar o perfil e a conhecer as principais razões

que levam os consumidores a escolher determinado supermercado.

Os questionários foram aplicados nos dias 09 e 10 de dezembro de 2015 e 28 e 29 de janeiro de 2016 com uma amostra total de 250 pessoas responsáveis pelas compras de casa. A abordagem dos entrevistados foi casual e aleatória, realizada no centro comercial, onde o objetivo era abordar pessoas de diferentes regiões da cidade. Assim, procurou-se privar de uma eventual tendência a um tipo de perfil de entrevistados, no intuito de eliminar ao máximo esse tipo de erro da pesquisa. O questionário foi apresentado a todos os responsáveis por suas compras. É válido ressaltar que a participação na entrevista foi de espontânea vontade dos clientes e sem qualquer vantagem lucrativa.

Para a quantidade de questionários aplicados, e um nível de confiança de 95%, obteve-se um erro amostral de:

$$E = \sqrt{\frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot 0,25}{n}} = \sqrt{\frac{1,96^2 \cdot 0,25}{250}} = 0,062 = 6,2\%$$

Utilizou-se de estatística descritiva simples com o cálculo de percentagens para a análise dos resultados, e de tabelas autoexplicativas para comparação das informações.

4.2.2 Análise do Ambiente Interno

Após analisar o ambiente externo, em busca de oportunidades e ameaças, verificou-se a atual situação da empresa perante os clientes através da aplicação de um questionário mais detalhado, onde o objetivo foi identificar com precisão os pontos fortes e fracos.

Semelhante a análise externa, buscou-se conhecer qual perfil de consumidor frequenta a empresa em estudo, tendo em vista que esta pode influenciar nos critérios de avaliação, e assim interferir na decisão de compra.

Para coleta de dados, segmentou-se as questões por características:

- Atendimento: Rapidez no Caixa, Cordialidade dos funcionários, etc;
- Produto: Variedade de itens, Visualização dos preços, etc;
- Ambiente Externo/Interno: Iluminação, Estacionamento, Climatização, etc;
- Qualidade dos Produtos: Açougue, Hortifrúti, Padaria, etc;
- Preço: classificados por setor; e,
- Serviços Pós-compra: Opções de pagamento, Disposição dos carrinhos, etc.

Para análise do ambiente interno foi realizado uma pesquisa dentro do supermercado em estudo. Onde a coleta de dados baseou-se na aplicação de um questionário composto por duas etapas, onde na primeira, frente do questionário, visou identificar o perfil dos clientes que frequentam o supermercado (Apêndice B – Análise do Ambiente Interno “Perfil do Cliente”) e

na segunda etapa, verso do questionário, identificar a imagem da empresa perante o cliente (Apêndice C - Análise do Ambiente Interno “Imagem da Empresa”).

Os questionários foram aplicados no dia 16 de fevereiro de 2016 para uma amostra total de 100 (cem) pessoas, clientes que frequentavam o supermercado neste determinado dia. Por abordagem aleatória procurou-se afastar de uma eventual tendência a um tipo de perfil de entrevistados, eliminando ao máximo esse tipo de erro da pesquisa. Foi apresentado o questionário e o objetivo da pesquisa a todos os clientes. Todos entrevistados colaboraram por espontânea vontade e sem fins lucrativos. O questionário foi aplicado com autorização da gerência da unidade.

Para a quantidade de questionários aplicados, e um nível de confiança de 95%, foi calculado um erro amostral de:

$$E = \sqrt{\frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot 0,25}{n}} = \sqrt{\frac{1,96^2 \cdot 0,25}{100}} = 0,098 = 9,8\%$$

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

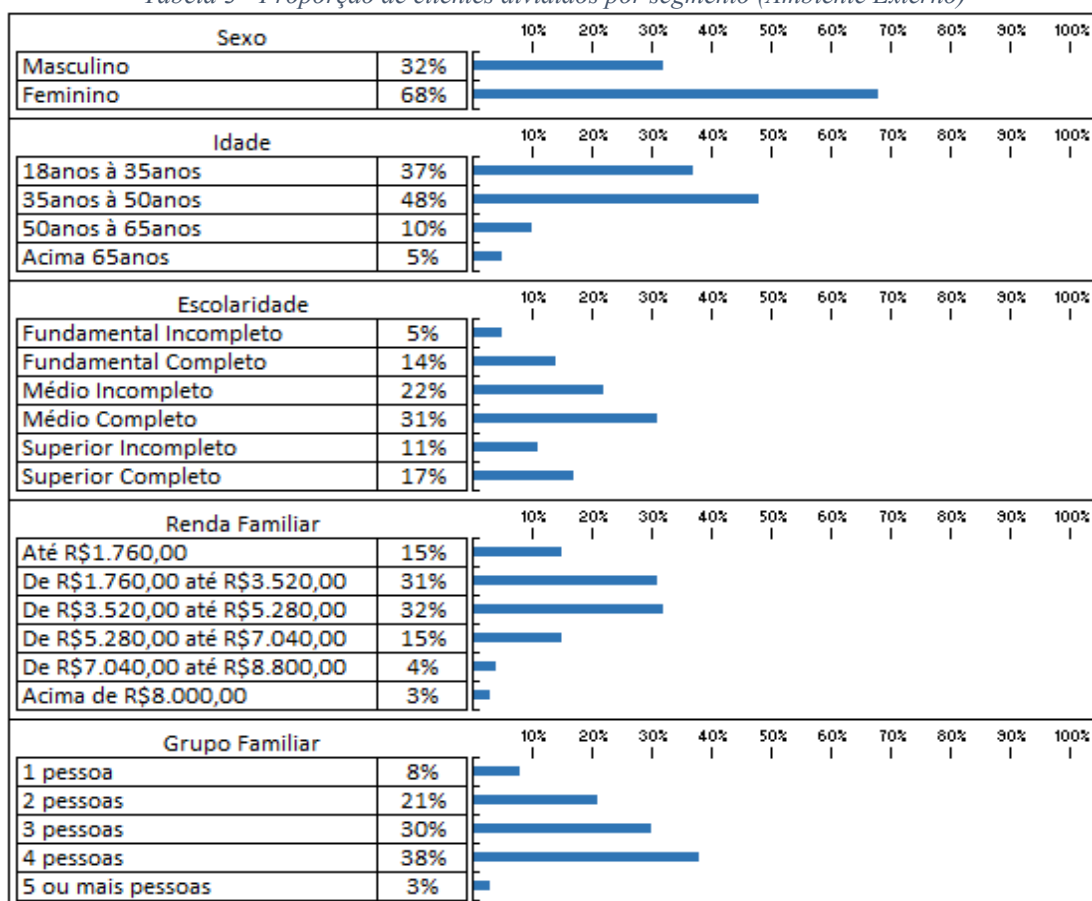
Nesta etapa são apresentados os resultados dos conceitos expostos no referencial bibliográfico aplicados no estudo de caso.

5.1 Ambiente Externo

Com a aplicação dos questionários, tornou-se possível a análise de alguns elementos descritos.

A Tabela 3 apresenta proporção de clientes divididos por segmento no ambiente externo. No qual, a maioria dos clientes que frequentam os supermercados na cidade é composto por mulheres, na faixa etária de 35 à 50 anos e com ensino médio completo. Grupo familiar composto de 3 a 4 pessoas e com renda familiar na faixa de R\$1.760,00 à R\$5.280,00.

Tabela 3 - Proporção de clientes divididos por segmento (Ambiente Externo)



Fonte: Autoria própria

Referente ao hábito de consumo buscou-se compreender com que frequência os entrevistados vão ao supermercado. A tabela 4 retrata detalhadamente os dados coletados.

Tabela 4 - Frequência com que os clientes vão ao supermercado (Ambiente Externo)

Frequência com que os clientes vão ao supermercado	
Todos os dias	8%
2 ou 3 vezes por semana	27%
1 vez por semana	37%
2 ou 3 vezes por mês	19%
1 vez por mês	9%

Fonte: Autoria própria

Dado os resultados apresentados na Tabela 4, constata-se que 72% dos entrevistados vão aos supermercados no mínimo uma vez na semana.

A segunda parte do questionário visa identificar os atributos mais lembrados pelos consumidores. Inicialmente o entrevistado apresenta qual o supermercado da cidade ele define como sua primeira opção de compra, a seguir, classifica-se 3 (três) aspectos que interferem positivamente na opção de escolha por determinado supermercado, onde 1 (um) para o mais importante e 3 (três) para o menos importante. O mesmo foi feito para as influências negativas apresentadas pelo supermercado citado como primeira opção de compra. Para segunda opção de compra repetiu-se o processo. A Tabela 5 mostra os supermercados mais lembrados como 1ª e 2ª opções de compra.

Tabela 5 - Supermercados mais lembrados como 1ª e 2ª opção de compra

1ª Opção Supermercados		2ª Opção Supermercados	
Supermercado "B"	25%	Supermercado "B"	24%
Supermercado "C"	22%	Supermercado "A"	21%
Supermercado "A"	17%	Supermercado "C"	19%
Supermercado "D"	18%	Supermercado "D"	16%
Supermercado "E"	11%	Supermercado "E"	12%
Outros	7%	Outros	8%

Fonte: Autoria própria

Através da análise dos supermercados mais lembrados com primeira opção de compra, tem-se os supermercados "B" e "C" como principais ameaças. Por outro lado, avaliando a segunda opção de compra, o supermercado em estudo, Supermercado "A", tem como principal ameaça apenas o Supermercado "B".

O próximo passo da pesquisa apresenta os pontos positivos e negativos, vistos pelo cliente, de cada supermercado. Os atributos mais lembrados pelo cliente é o que faz com que uma opção de compra se torne decisão de compra. O mesmo para os pontos negativos apresentados, eles definem a distância entre o supermercado em estudo e seu concorrente.

Para coleta dos dados, atribuiu-se 3 (três) pontos para a característica definida como mais importante e 1 (um) para a menos importante. Assim, classificou-se em relação a pontuação obtida os itens mais lembrados com base na curva ABC de Pareto.

Tabela 6 - Características mais lembradas que influenciam positivamente os supermercados

Supermercado "A"		Supermercado "B"	
Qualidade dos Produtos	25%	Atendimento	26%
Variedade	21%	Preço	22%
Localização	17%	Entrega a domicílio	16%
Supermercado "C"		Supermercado "D"	
Preço	36%	Promoção	20%
Promoção	20%	Preço	19%
Tamanho/Área	16%	Entrega a domicílio	17%
Supermercado "E"			
Preço	36%		
Promoção	20%		
Tamanho/Área	16%		

Fonte: Autoria própria

Os dados obtidos com a aplicação do questionário, informados na Tabela 6, referem-se aos pontos que se enquadram na curva A de Pareto que influenciam positivamente na escolha.

As características mais lembradas do Supermercado "A" são a qualidade dos produtos, variedade e localização (representando 63% das avaliações). Sua ameaça direta, o Supermercado "B", possui como características mais lembradas o atendimento, o preço e a entrega a domicílio (representando 64% das avaliações).

Para identificação dos pontos que influenciam negativamente na escolha de um supermercado, foram obtidos os seguintes resultados na Tabela 7, os dados apresentados são as características que se enquadram na curva A de Pareto.

Tabela 7 - Características mais lembradas que influenciam negativamente os supermercados

Supermercado "A"		Supermercado "B"	
Atendimento	31%	Estacionamento	20%
Preço	16%	Tamanho/Área	13%
Entrega a domicílio	10%	Higiene	11%
Supermercado "C"		Supermercado "D"	
Atendimento	25%	Variedade	19%
Localização	21%	Qualidade dos Produtos	19%
Qualidade dos Produtos	15%	Atendimento	16%
Supermercado "E"			
Qualidade dos Produtos	19%		
Higiene	16%		
Promoção	15%		

Fonte: Autoria própria

A empresa se mostrou melhor em relação as demais principalmente pela "Qualidade dos Produtos" e "Variedade". Porém grande parte de seus clientes deixam de frequentar o supermercado devido ao Atendimento. Alguns concorrentes se destacam pela "Entrega a domicílio" e/ou "Preço".

Por fim, como objetivo da análise, tem-se na Figura 7 as oportunidades e ameaças obtidas da análise do ambiente externo.

Figura 7 - Oportunidades e Ameaças do Ambiente Externo

		FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
AMB. INTERNO	Forças		Fraquezas
	Oportunidades	Potencial para aumentar a fidelização de seus clientes	Ameaças Supermercado "B" Este, aparece como o mais lembrado como ambas opções de compra

Autor: Autoria própria

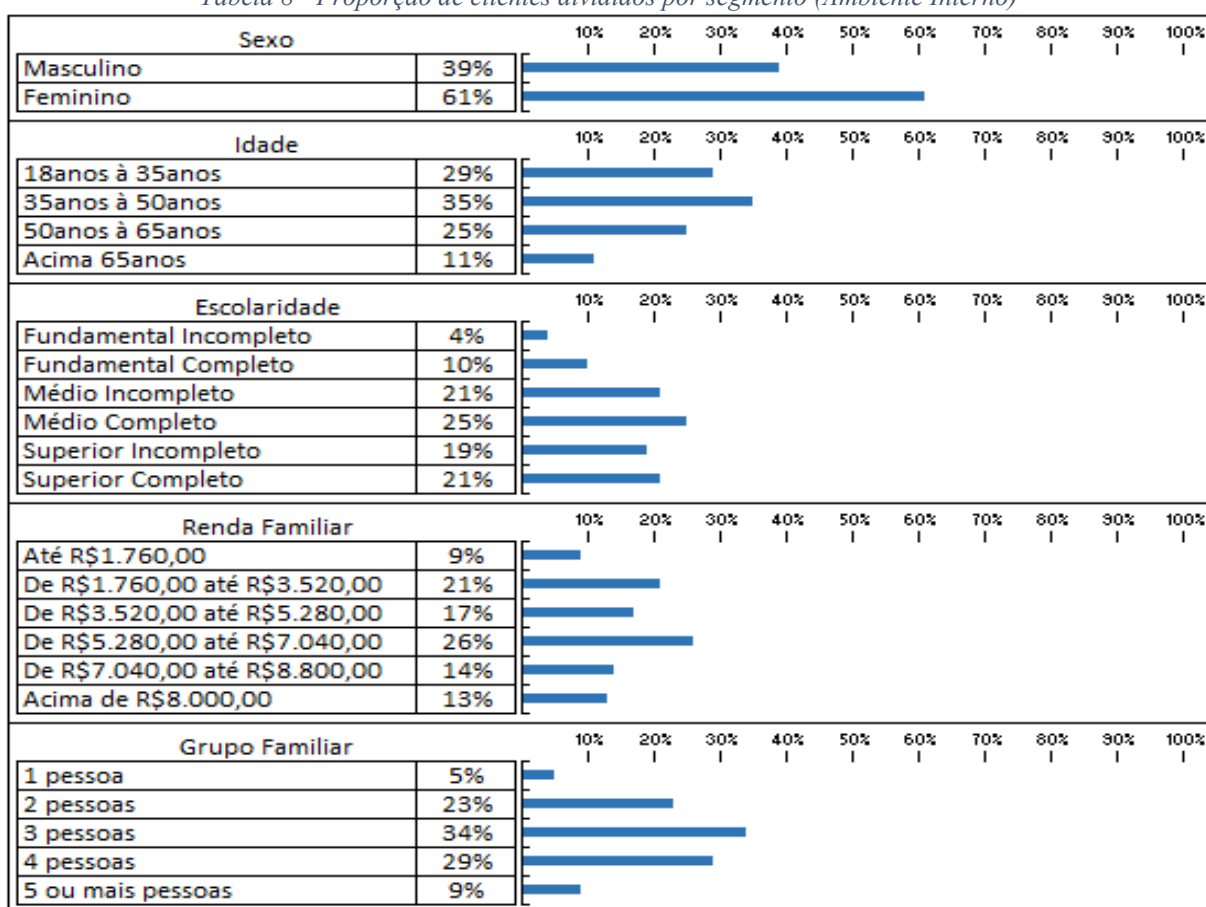
Tendo como referência sua principal ameaça, o Supermercado “B”, observa-se que as características positivas que o destaca como primeira e segunda opção de compra, são as mesmas identificadas como pontos que influenciam negativamente na escolha do Supermercado “A” pelos clientes.

Como observado, tem-se que o supermercado em estudo tem como características positivas mais lembradas pontos que são encontrados somente em sua loja, itens como qualidade e variedade. Com isso, destaca-se estes valores como diferenciais dentre os concorrentes. Porém, estas diferenças que são vistas como oportunidades em se diferenciar dos concorrentes, para os clientes, não são vistas como um valor que justifica colocá-lo como prioridade nas opções de compra. Na análise, como ameaças do ambiente externo, destaca-se o Supermercado “B”, citado como o mais lembrado como primeira e segunda opção de compra com as características atendimento, preço e entrega a domicílio sendo seu principal diferencial.

5.2 Ambiente Interno

Antes de iniciar a análise interna da empresa, tem-se na Tabela 6 o perfil dos entrevistados, segmentados por “Sexo”, “Idade”, “Escolaridade”, “Renda Familiar” e “Grupo Familiar”.

Tabela 8 - Proporção de clientes divididos por segmento (Ambiente Interno)



Fonte: Autoria própria

Semelhante a análise do ambiente externo, identificou-se um maior número de clientes do sexo feminino, faixa etária entre 35 e 50 anos e com ensino médio completo. Porém, houve uma diferença na renda familiar dos clientes que frequentam o supermercado, superior a observada na análise do ambiente externo, indicando um poder de compra maior. Para a análise no grupo familiar, observa-se um número menor de pessoas. O resultado da análise do perfil do cliente encontra-se apresentado na Tabela 8.

Referente ao hábito de consumo, primeiramente identifica-se com que frequência os entrevistados vão ao supermercado. A Tabela 9 retrata detalhadamente os dados coletados.

Tabela 9 - Frequência com que os clientes vão ao supermercado (Ambiente Interno)

Frequência com que os clientes vão ao supermercado	
Todos os dias	7%
2 ou 3 vezes por semana	31%
1 vez por semana	39%
2 ou 3 vezes por mês	20%
1vez por mês	3%

Fonte: Autoria própria

A Tabela 9, retrata um índice superior ao apresentado na análise do ambiente externo, uma vez que os clientes que frequentam o supermercado pelo menos uma vez na semana

representam 77% do total de clientes. A estratégia de marketing reforça a importância em fidelizar os clientes atuais, dado que, muitas vezes é difícil e caro atrair novos clientes.

Partindo para análise da empresa, o primeiro segmento visa obter a opinião dos clientes em relação aos serviços de atendimento dos funcionários. As opções foram classificadas como péssimo (1), ruim (2), regular (3), bom (4) e excelente (5). A Tabela 10 mostra a opinião dos clientes quanto aos serviços de atendimento dos funcionários no ambiente interno.

Tabela 10 - Opinião dos clientes quanto aos serviços de atendimento dos funcionários

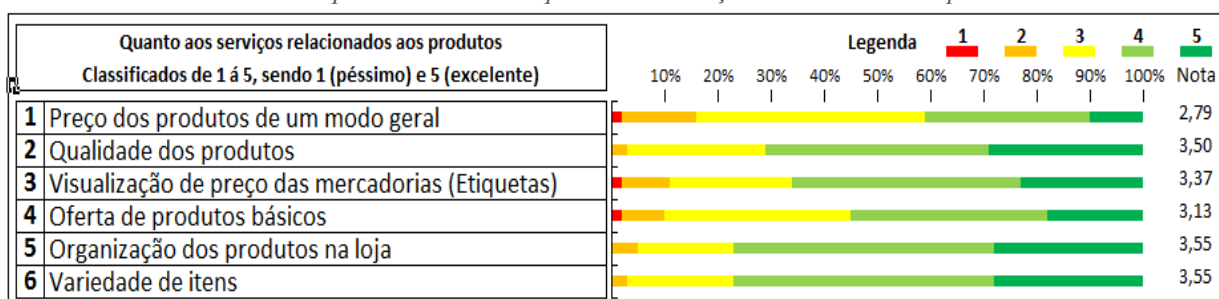


Fonte: Autoria própria

Analisando os dados referente ao primeiro segmento, observa-se “Agilidade no caixa” afetando negativamente, de maneira significativa, na qualidade do atendimento, tendo em vista que 68% dos entrevistados classificaram como ruim ou péssimo a agilidade nos caixas. A percepção de “interesse do funcionário em ajudar o cliente” também está sendo afetada.

A Tabela 11 mostra a opinião dos clientes quanto aos serviços relacionados aos produtos.

Tabela 11 - Opinião dos clientes quanto aos serviços relacionados aos produtos



Fonte: Autoria própria

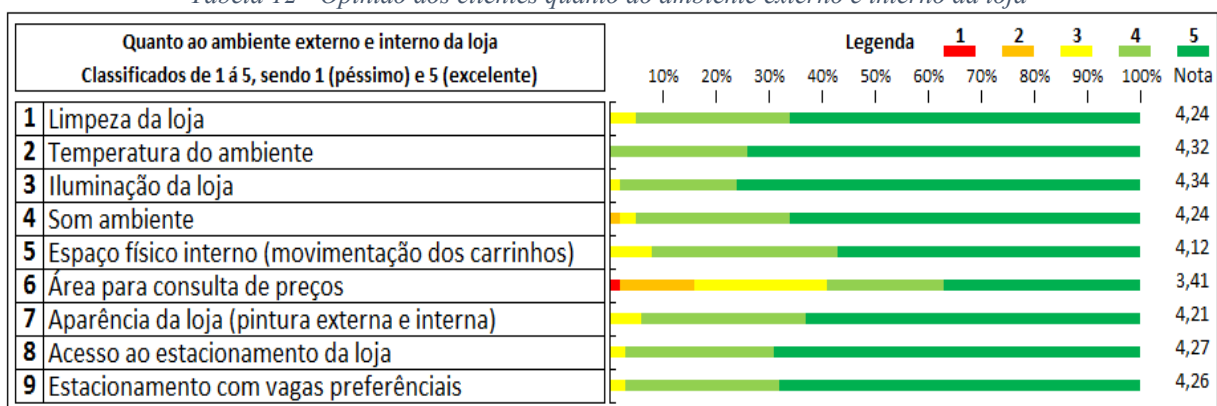
De um modo geral, os serviços relacionados aos produtos foram bem avaliados. A característica preço obteve uma avaliação regular. Na Tabela 14 tem-se o preço segmentado por departamento, onde assim, é possível analisar quais fatores afetam a percepção do cliente em relação ao “Preço dos produtos de um modo geral”.

A Tabela 12 retrata a opinião dos clientes quanto ao ambiente externo e interno da loja no ambiente interno. Foi avaliado os fatores físicos prediais, de layout da loja e fatores de

conveniência e receptividade.

Em geral, as características foram avaliadas entre bom e ótimo para todos os fatores relacionados ao ambiente externo e interno da loja. Referente as avaliações negativas no item “Área para consulta de preços”, uma pequena quantidade de entrevistados relatou a necessidade de buscar pelo serviço com frequência devido a problemas com a falta de etiquetas e divergências na precificação de alguns produtos. Os resultados obtidos da análise referente a opinião dos clientes quanto ao ambiente externo e interno da loja, encontram-se na Tabela 12.

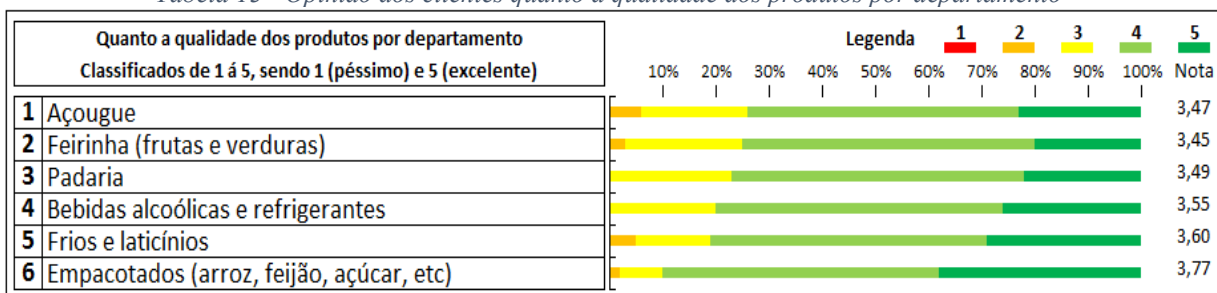
Tabela 12 - Opinião dos clientes quanto ao ambiente externo e interno da loja



Fonte: Autoria própria

A Tabela 13 retrata a opinião dos clientes quanto a qualidade dos produtos por departamento no ambiente interno. O objetivo foi relacionar problemas com produtos vencidos, malconservados, dentre outros fatores que influenciam na qualidade do produto.

Tabela 13 - Opinião dos clientes quanto a qualidade dos produtos por departamento

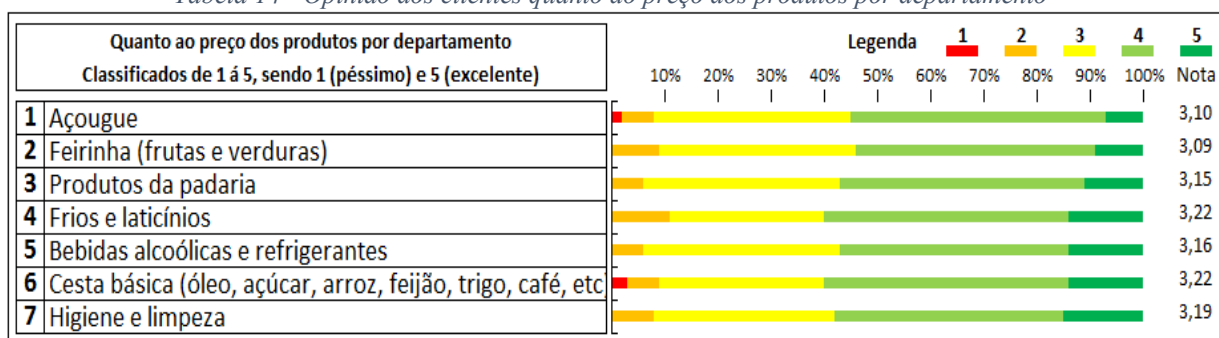


Fonte: Autoria própria

Os produtos comercializados pela empresa, em geral, tiveram classificação entre boa e ótima qualidade. Poucos clientes relataram problemas com má qualidade dos produtos fornecidos pelo supermercado.

A Tabela 14 mostra a opinião dos clientes quanto ao preço dos produtos por departamento.

Tabela 14 - Opinião dos clientes quanto ao preço dos produtos por departamento



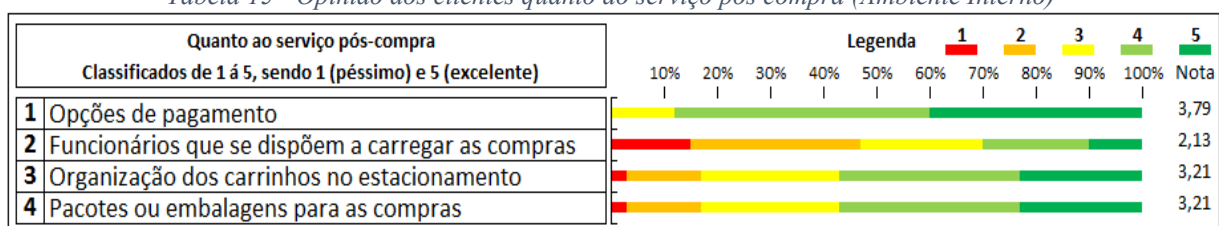
Fonte: Autoria própria

Houve uma tendência em classificar os preços como regular ou bom. Ao relacionar com o fator “Preço dos produtos em geral”, descrito na Tabela 11, referente ao fator macro “Serviços relacionados aos produtos”, observou-se uma diferença na avaliação. Onde, na Tabela 11 a nota obtida para o fator “Preço dos produtos em geral” foi 2,79, inferior a todas as notas apresentadas para os produtos divididos por departamento, apresentados na Tabela 14. Constatado que quando questionado para classificar o preço dos produtos de um modo geral, o consumidor tende a agregar ao preço do produto todos os custos inerentes no processo de compra. Ao avaliar quantitativamente um produto, ou departamento, em específico o cliente exclui o serviço da avaliação.

Pode-se relacionar este acontecimento através do valor percebido pelo cliente, quanto ele estaria disposto a pagar por determinado produto vendido por determinada empresa. Neste caso, o cliente não paga apenas pelo produto, o serviço prestado pelo supermercado é agregado ao preço. A percepção de valor provavelmente está sendo afetada pela qualidade ruim do atendimento, tendo em vista que o preço dos produtos, classificando-os por departamento, houve uma avaliação melhor do que o preço dos produtos de um modo geral.

Na Tabela 15, tem-se a opinião dos clientes quanto ao serviço pós-compra.

Tabela 15 - Opinião dos clientes quanto ao serviço pós compra (Ambiente Interno)



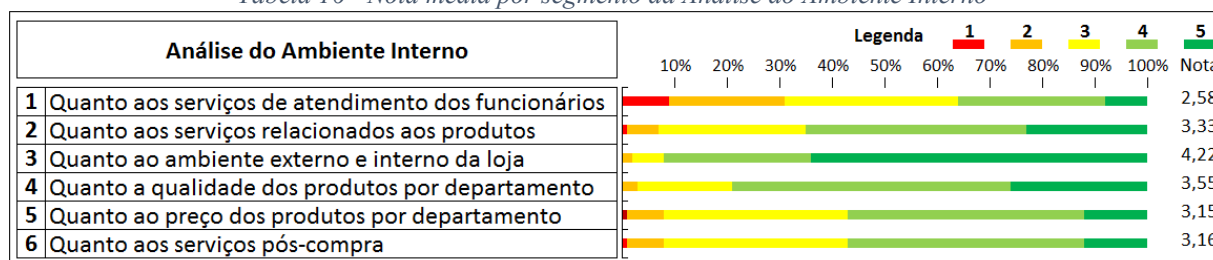
Fonte: Autoria própria

Grande parte dos clientes não relataram problemas com formas de pagamento. Em relação a “Funcionários que se dispõem ajudar a carregar as compras” observa-se que há uma

pequena demanda do serviço, a maioria dos clientes que relataram a necessidade foram clientes acima de 50 anos. Sobre “Organização dos carrinhos” e “Pacotes ou Embalagens para as compras” observou-se uma classificação regular à bom, não necessitando de atenção imediata.

Em conclusão da Análise do Ambiente Interno obteve-se as seguintes notas para cada segmento. Apresentado na Tabela 16.

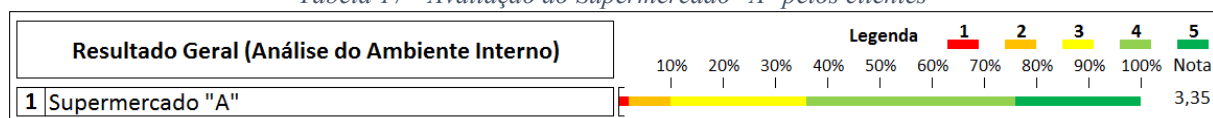
Tabela 16 - Nota média por segmento da Análise do Ambiente Interno



Fonte: Autoria própria

A média das análises nas características macro pode ser vista na Tabela 17.

Tabela 17 - Avaliação do Supermercado "A" pelos clientes

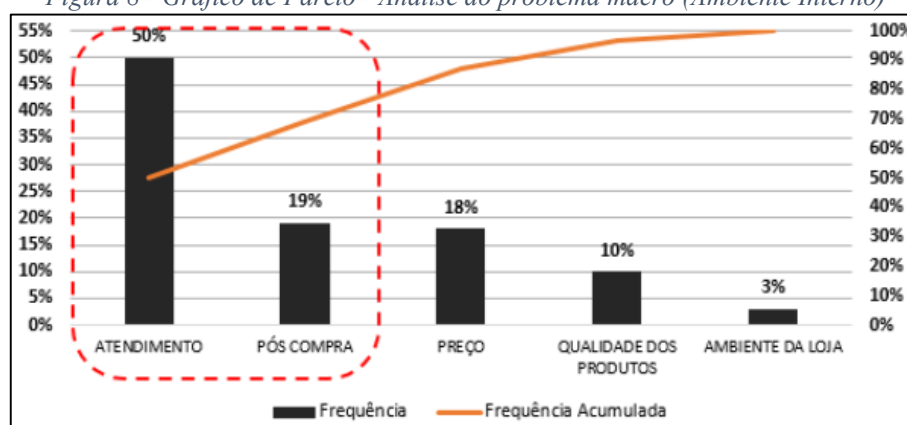


Fonte: Autoria própria

Dado a avaliação do ambiente interno realizada no Supermercado “A”, foi possível constatar uma boa avaliação pelo ponto de vista dos clientes, confirmando a reputação constatada na análise do ambiente externo apresentada na Tabela 6, a qualidade dos produtos define seu principal ponto forte. Em contrapartida, alguns fatores que o cliente define como prioridade e que é relevante, itens como atendimento e preço, a empresa não está agregando ao serviço prestado, expondo as fraquezas da empresa.

Na Figura 8 a análise foi feito uma análise por Pareto para os problemas macro, onde o intuito é identificar os segmentos de maior impacto negativo na análise do supermercado. Para construção do gráfico, tomou-se como base as avaliações ruins (nota 2) e péssimo (nota 1).

Figura 8 - Gráfico de Pareto - Análise do problema macro (Ambiente Interno)



Fonte: Autoria própria

Com base na curva A do Gráfico de Pareto, tem-se as classes de problemas que mais afetam a dificuldade de fidelização dos clientes, atendimento e o serviço pós compra, com 69% das classificações Ruim/Péssimo. Com isso, observa-se uma oportunidade de melhoria, através da redução dos problemas que afetam o atendimento e o serviço pós compra.

Obteve-se desta primeira análise a classe de problemas que mais afeta a fidelização. Considerando a necessidade de atuação imediata, priorizou-se o problema macro a má qualidade no serviço de atendimento dos funcionários.

Com isso, tornou-se necessário uma segunda análise, através do Diagrama de Pareto, para identificar a causa que mais afeta a má qualificação do Atendimento. As características a serem analisadas a seguir, são as avaliações péssimo (1) e ruim (2) que compõem o problema macro “Atendimento”.

Para uma melhor visualização no Gráfico de Pareto, foi definido uma legenda conforme mostrado na Tabela 18.

Tabela 18 - Características analisadas que compõem o problema macro "Atendimento"

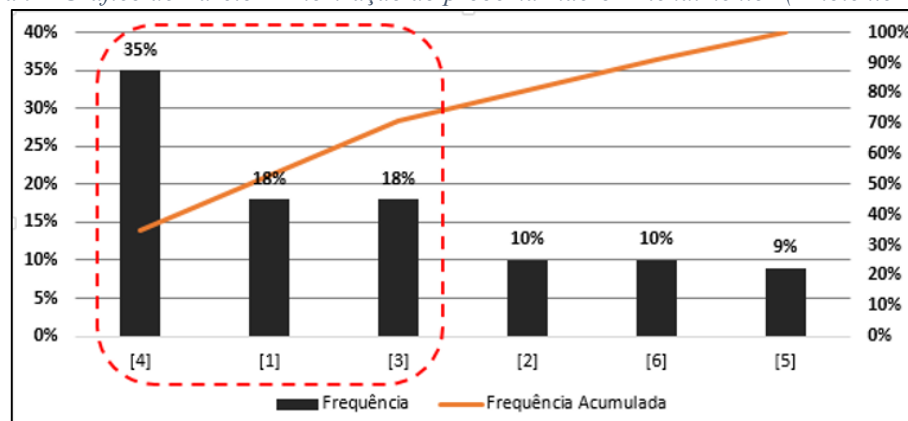
1	Interesse dos funcionários em ajudar o cliente
2	Setor de Atendimento ao cliente
3	Simpatia e cordialidade dos funcionários
4	Agilidade no caixa
5	Educação dos funcionários
6	Rapidez no açougue, feirinha e padaria
7	Qualidade no atendimento de modo geral

Fonte: Autoria própria

O fator que mais influencia o Atendimento é a “Agilidade no Caixa”, com 35% das avaliações Ruim/Péssima, logo após, com 18% das avaliações, os fatores “Interesse dos funcionários em ajudar o cliente” e “Simpatia e cordialidade dos funcionários”, finalizando os 70% adotados da curva ABC do Gráfico de Pareto. Os resultados estão apresentados na Figura

9.

Figura 9 - Gráfico de Pareto - Priorização do problema macro "Atendimento" (Ambiente Interno)



Fonte: Autoria própria

Sendo assim, foi definido como principais problemas para a má qualificação do atendimento os pontos conforme a Tabela 19.

Tabela 19 - Problemas priorizados (Ambiente Interno)

1º	4	Agilidade no caixa
2º	1	Interesse dos funcionários em ajudar o cliente
3º	3	Simpatia e cordialidade dos funcionários

Fonte: Autoria própria

Através da análise do ambiente interno, obteve-se os pontos fortes e fracos do supermercado em estudo. Pode-se observar, o potencial da organização para aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças identificadas no ambiente externo. Atendimento se destacou como o ponto fraco que mais necessita de atenção imediata, sendo assim, fez-se necessário uma análise mais aprofundada para identificar as causas potenciais e definir a causa raiz que será o foco do plano de ação.

Na Figura 10, tem-se os pontos fortes e fracos, e as oportunidades e ameaças identificadas com as análises do ambiente.

Figura 10 - Pontos Fortes e Fracos do Ambiente Interno

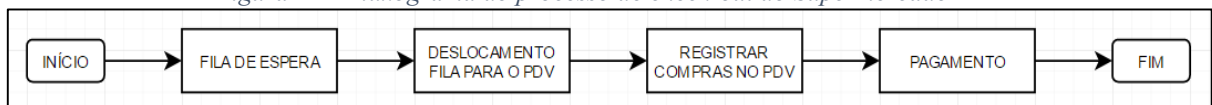
FATORES POSITIVOS		FATORES NEGATIVOS	
AMB. INTERNO	Forças	Fraquezas	Má qualidade no atendimento, problemas com filas e agilidade nos caixas
AMB. EXTERNO	Oportunidades	Ameaças	Supermercado "B" Este, aparece como o mais lembrado como ambas opções de compra

Fonte: Autoria própria

5.3 Definição da causa raiz

Antes de iniciar a análise em busca das causas potenciais, foi feito o fluxograma do processo, para compreensão das etapas do processo de check-out, ponto identificado como fonte dos problemas priorizados. Na Figura 11, consta o fluxograma do processo de check-out.

Figura 11 - Fluxograma do processo de check-out do Supermercado "A"



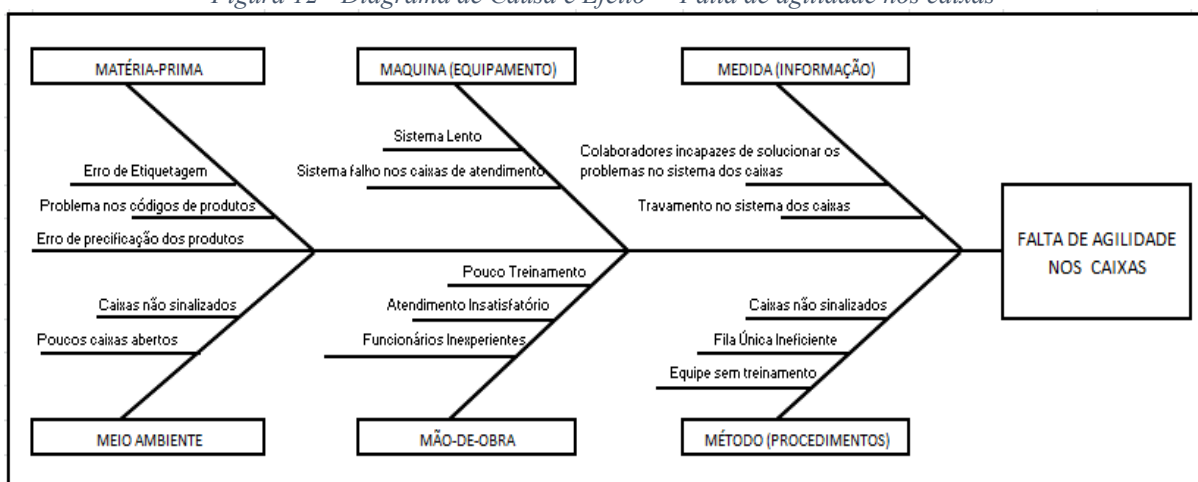
Fonte: Autoria própria

5.3.1 Diagrama de Causa e Efeito

Dado os problemas priorizados, a próxima etapa foi buscar as causas raízes, para auxiliar na elaboração do plano de ação. Fez-se um brainstorming com alguns membros da equipe de frente de caixa em busca das causas potenciais. Os resultados foram aplicados aos Diagramas de Causa e Efeito subsequentes.

Para a primeira análise, Figura 12, buscou-se identificar a causa raiz para a “Falta de agilidade nos caixas”. Alguns problemas relacionados ao sistema, ao atendimento, treinamento e comportamento dos colaboradores foram identificados.

Figura 12 - Diagrama de Causa e Efeito - "Falta de agilidade nos caixas"

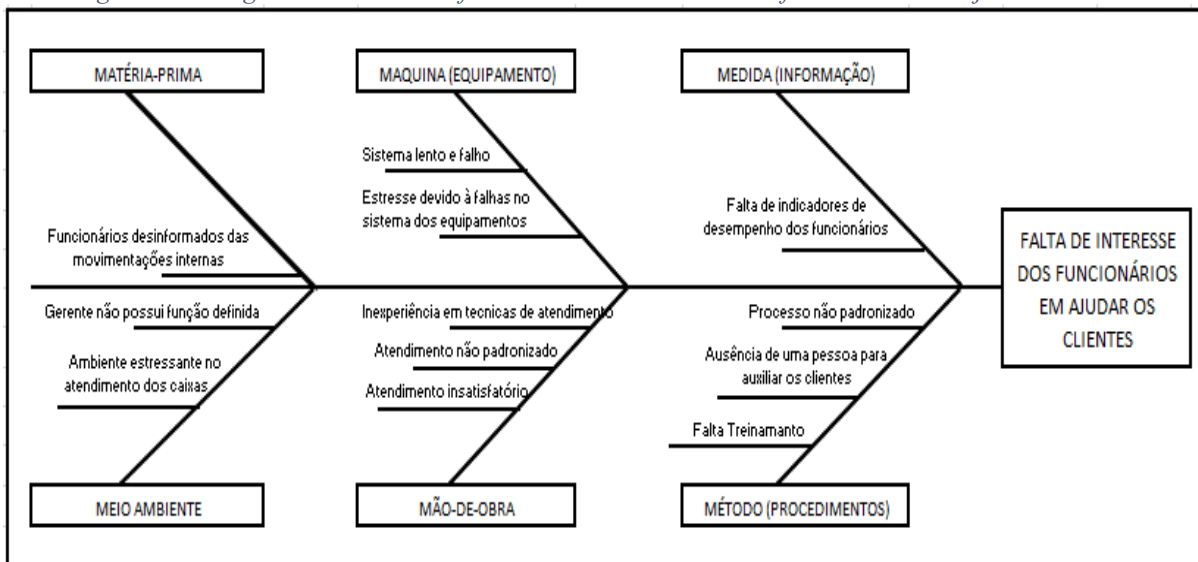


Fonte: Autoria própria

Para a próxima análise, buscou-se identificar a causa raiz para “Falta de interesse dos funcionários em ajudar o cliente”, apresentado na Figura 13.

Alguns motivos que levam a falta de interesse dos funcionários em auxiliar seus clientes são relacionados a falta de informação das movimentações internas, ao estresse gerado por sistemas falhos, falta de indicadores de desempenho, entre outros. Indicadores relacionados ao atendimento insatisfatório também aparecem neste diagrama.

Figura 13 - Diagrama de Causa e Efeito - "Falta de interesse dos funcionários em ajudar o cliente"



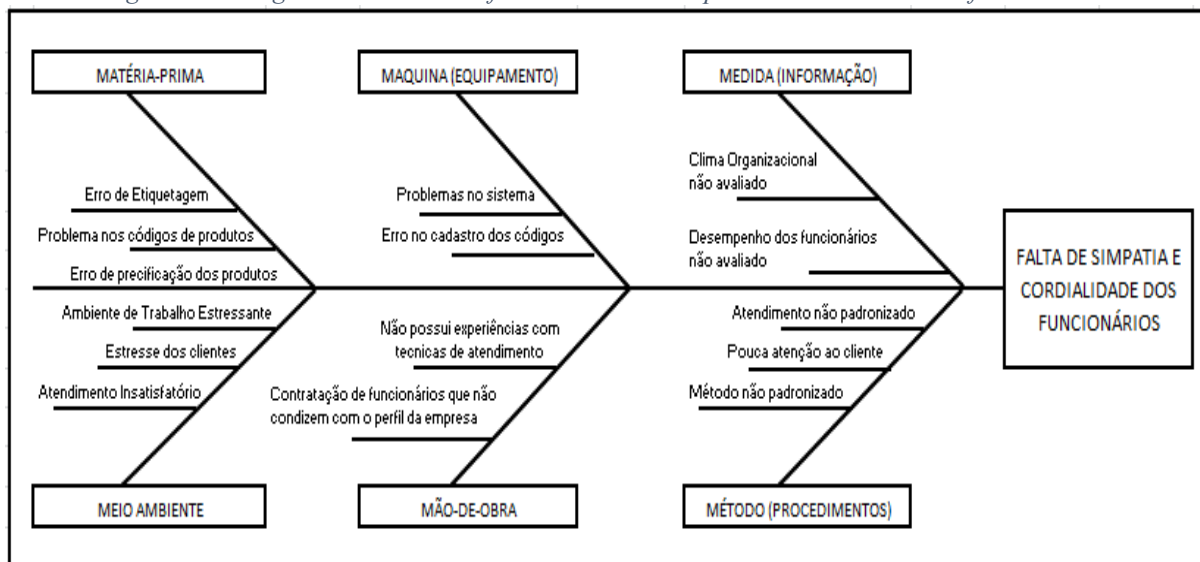
Fonte: Autoria própria

O mesmo foi feito para o problema priorizado “Falta de simpatia e cordialidade dos funcionários”. O resultado do brainstorming encontra-se no diagrama de causa e efeito na Figura 14.

Neste, observou-se causas semelhantes aos diagramas anteriores, e também diagnósticos que se relacionam a contratação de funcionários que não condizem com o perfil

do cargo exigido, ausência de indicadores de clima organizacional e indicadores que avaliam o desempenho dos colaboradores.

Figura 14 - Diagrama de Causa e Efeito - "Falta de simpatia e cordialidade dos funcionários"



Fonte: Autoria própria

De modo geral, os fatores relacionados a mão de obra, ao ambiente interno, ao fluxo de informações, aos procedimentos, aos equipamentos e matéria-prima, estão diretamente relacionados a qualidade de atendimento do serviço prestado no PDV (Ponto de Venda), que por consequência reduzem o valor agregado do produto.

Observa-se que o quesito atendimento insatisfatórios é uma causa comum em todos os Diagramas de Causa e Efeito dos problemas priorizados, o que direciona o estudo em pauta para uma etapa de verificação de quais problemas são mais significativos e interferem no atendimento realizado pelo supermercado.

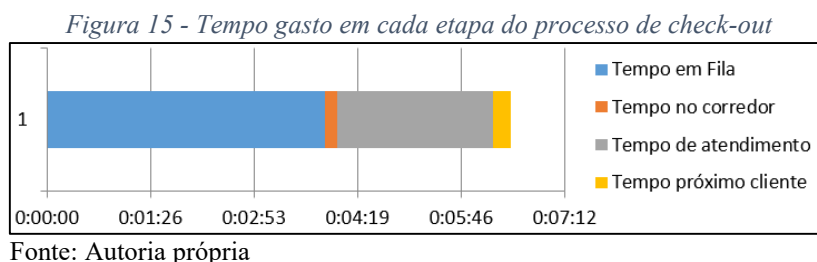
Logo após, foi realizada a análise do processo com intuito de confirmar as causas identificadas no diagrama. Utilizou-se dos gráficos de controle com o objetivo de identificar as causas que provocam variações no processo e assim definir ações para que possa reduzir essa variabilidade no atendimento e deixar o processo sob controle.

5.3.2 Verificação do problema

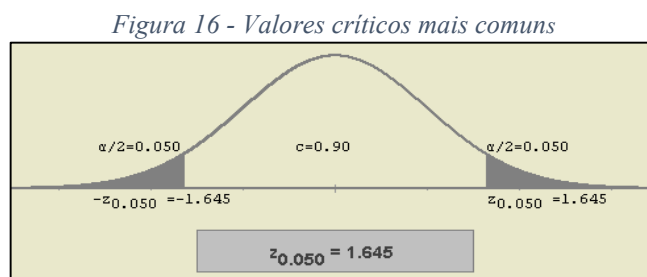
O plano de ação foi direcionado a partir da análise de um gráfico sequencial de observação das médias totais de atendimento, que representa o tempo gasto em cada etapa do processo.

Através do fluxograma do processo, Figura 11, foi necessário compreender o tempo dispendido para cada etapa e posteriormente coletar uma amostra piloto para uma análise mais detalhada nos tempos, em busca de anomalias no processo. Foram apurados os maiores tempos

no processo, sendo o tempo em fila trabalhado no plano de ação e o tempo de atendimento no caixa (check-out) na carta de controle. Os resultados podem ser observados na Figura 15.



Uma vez que a clientela, por dia, do supermercado é desconhecida, entre 08 a 10 de setembro de 2016, utilizou-se o formato de amostra piloto para uma população infinita com a finalidade de calcular o tamanho da amostra.



A Figura 16 apresenta o nível de confiança adotado para cálculo da amostra piloto, no qual foi estabelecido o menor grau possível, 90%, devido à pouca disponibilidade de recursos financeiros, por parte da empresa, para execução de pesquisa.

Através dos dados coletados da amostra piloto e do nível de confiança “z” estabelecido, na Tabela 20 foi estipulado o parâmetro populacional μ através da média e do desvio padrão σ de tempo no processo para calcular o tamanho da amostra populacional (N). Como o desvio padrão encontrado foi de aproximadamente 70% da média, verificou-se um erro de 01:12 min, o que equivale em torno de 20% da média. Após estimar os valores do desvio padrão e do erro tornou-se possível determinar o tamanho da amostra $M=31,8$ no qual foi aproximado e estipulado em M-32, Tabela 20

Tabela 20 - Parâmetros para o cálculo do tamanho da Amostra Populacional (N)

Estimativa do Parâmetro Populacional	Intervalos de Confiança
$u=x$	Inferior
Média da Amostra Piloto	00:05:02
00:06:14	Superior
Calculo do erro de estimativa	00:07:26
00:01:12	Portanto
Z- (Nível de confiança 90%)	0:05:18 < u < 0:07:36
1,645	Tamanho da amostra populacional (N)
Desvio Padrão	31,6081797
00:04:06	M = 32

Fonte: Autoria Própria

Após determinação do tamanho da amostra, foi realizada uma nova coleta de dados com M=32 para elaboração das cartas de controle, onde coletou o tempo total, por cliente, gasto no processo do Fluxograma da Figura 11.

Tabela 21 - Tempo médio total e desvio padrão total dos subgrupos

Cliente	Desvio P.	Média	Cliente	Desvio P.	Média
Cliente 1	0:02:35	0:04:07	Cliente 17	0:01:55	0:05:15
Cliente 2	0:03:25	0:04:43	Cliente 18	0:08:48	0:08:35
Cliente 3	0:01:16	0:05:14	Cliente 19	0:02:46	0:04:39
Cliente 4	0:03:04	0:05:14	Cliente 20	0:04:11	0:05:58
Cliente 5	0:01:04	0:03:44	Cliente 21	0:03:39	0:08:18
Cliente 6	0:02:46	0:04:15	Cliente 22	0:02:26	0:05:21
Cliente 7	0:02:06	0:04:50	Cliente 23	0:04:12	0:08:18
Cliente 8	0:02:18	0:04:30	Cliente 24	0:02:14	0:08:01
Cliente 9	0:01:45	0:03:50	Cliente 25	0:03:32	0:05:41
Cliente 10	0:03:39	0:06:08	Cliente 26	0:02:31	0:04:39
Cliente 11	0:02:32	0:04:31	Cliente 27	0:02:19	0:04:55
Cliente 12	0:01:47	0:03:59	Cliente 28	0:01:35	0:03:48
Cliente 13	0:02:23	0:05:14	Cliente 29	0:05:11	0:05:05
Cliente 14	0:02:52	0:04:14	Cliente 30	0:05:19	0:08:30
Cliente 15	0:02:44	0:05:47	Cliente 31	0:03:17	0:04:16
Cliente 16	0:01:25	0:05:39	Cliente 32	0:04:50	0:04:16
Média Total				0:03:01	0:05:22

Fonte: Autoria Própria

A nova coleta foi realizada entre os dias 17 de outubro a 22 de outubro de 2016, durante o segundo turno de atendimento, 16h às 22h. Para verificação do tamanho do subgrupo N, foi utilizado N=6 devido à semelhança de operação do supermercado aos dias da semana em que os dados foram coletados, Segunda à Sábado.

Na Tabela 21, a amostra de M=32 representa todos os 32 clientes que participaram da coleta de dados durante os 6 dias coletados, onde sequencialmente foi registrado o tempo no processo de 32 clientes em cada dia. Em seguida, foi calculado a média do desvio padrão e a média total do tempo de atendimento. Como o tipo de dado coletado é contínuo, formado por 6 subgrupos com 32 amostras, ou seja, contendo o tamanho do subgrupo maior que 30, foi utilizado o formato de carta de controle X barra S.

Através da média total do tempo de atendimento em processo e a média do desvio padrão total foi calculado os seus limites de controle (LC, LIC e LSC), tanto para o Gráfico da Média quanto para o Gráfico do Desvio Padrão, Tabela 22.

Tabela 22 - Cálculo dos Limites de Controle

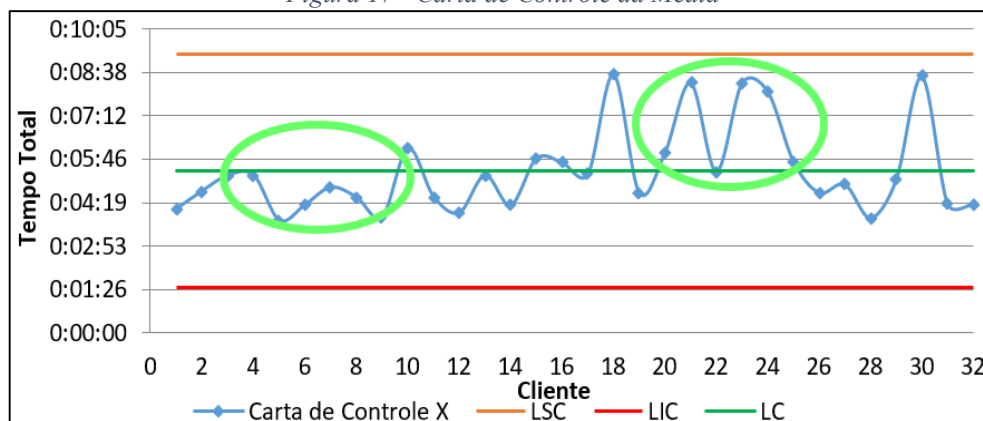
Média Desvio Padrão	00:03:01
Média	00:05:22
N=	6
M=	32
Calculo X	
LSC=	00:09:14
LM=	00:05:22
LIC=	00:01:29
A3=	06:51:49
C4=	22:51:26
Gráfico S	
LSC=	00:05:54
LM=	00:03:01
LIC=	00:00:07

Fonte: Autoria Própria

Através do monitoramento do nível do processo e de sua dispersão foi realizada a análise do comportamento das cartas de controle. A carta de controle da média, apresentado na Figura 17, verifica o comportamento do atendimento nos caixas com análise do monitoramento do nível do processo.

É possível constatar o deslocamento do nível do processo, com tendência de média de atendimento superior no intervalo do Cliente 18, 21, 23, 24 e 30. Isto constata a falta de controle do processo e da variabilidade dos pontos. De acordo com a Figura 6, verifica-se que a ocorrência de 7 pontos abaixo da linha central indica possíveis causas problemáticas interligadas ao processo que decorre da grande variação de clientes que frequentam o estabelecimento. Também podem indicar problemas no sistema ou avaria em suas funções.

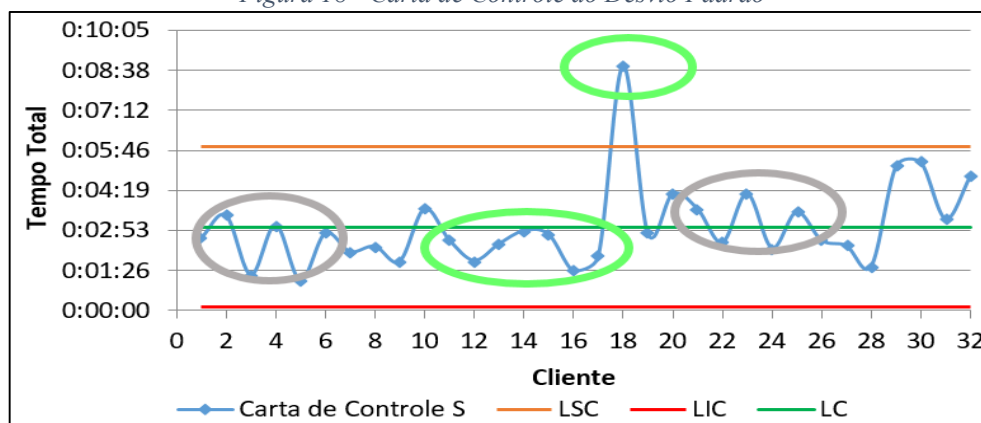
Figura 17 - Carta de Controle da Média



Fonte: Autoria Própria

A carta de controle do desvio padrão foi utilizada para o monitoramento da dispersão do processo, Figura 18. Neste gráfico também é possível observar a variabilidade no cliente 18, no qual existem pontos fora dos Limites de Controle (LIC e LSC), que aponta a ocorrência de uma causa especial. Para identificar esta causa, foi necessário retornar as observações feitas durante a coleta, onde foi registrado os problemas ocorridos naquele exato momento. O problema foi constatado no cliente 18 dos subgrupos 1 e 4, Segunda-Feira e Quinta-Feira respectivamente, em que foi identificado um tempo relativamente alto no processo, 18:20min e 21:16min respectivamente. O problema está associado à falta de treinamento da equipe, a flexibilidade na quantidade de intervalos, à escala de funcionários inadequada, ao formato desorganizado de fila, alta troca de turno e de funcionário, rodízio dos funcionários nos caixas de atendimento, ausência de caixa rápido e principalmente à falta de sinalização dos caixas de atendimento.

Figura 18 - Carta de Controle do Desvio Padrão



Fonte: Autoria Própria

As causas comuns também aparecem no gráfico de dispersão e estão associadas aos diferentes tipos de processos ou métodos utilizados. De acordo com a Figura 4, 7 pontos abaixo da linha central indicam possíveis causas problemáticas interligadas ao processo. Este comportamento é constatado no intervalo entre o Cliente 11 ao cliente 17 na Figura 15, que indicam problemas relacionados à mudança no ajuste de escala dos funcionários, grande variação do perfil dos clientes, não há padronização do atendimento dos funcionários e problemas relacionados aos equipamentos de trabalho. Os pontos sinalizados em cinza sugerem à não-conformidade do serviço prestado devido a periodicidade de comportamento. Isso decorre do rodízio de operadores e a diferença entre turnos.

Para medir a capacidade do processo em atender as especificações utiliza-se os índices Cp e Cpk. Eles não foram calculados uma vez que não há definição por parte da empresa de

intervalo de tempo ideal para atendimento a seus clientes.

Com os resultados encontrados através da carta de controle elaborou-se um plano de ação.

5.4 Definição do Plano de Ação

Os resultados foram obtidos através da carta de controle e foi elaborado um plano de ação com finalidade de aumentar a fidelidade dos clientes, e atacar as causas raízes que afetam o atendimento do supermercado. Como identificado na etapa anterior, as causas raízes confirmadas pelas análises através da carta de controle foram a falta de treinamento da equipe, flexibilidade na quantidade de intervalos, escala de funcionários inadequada e formato desorganizado de fila.

O plano de ação foi traçado com apoio da ferramenta da qualidade 5W1H, segmentado em curto e médio prazo. As ações de curto prazo têm como objetivo atacar de imediato os pontos de maior impacto com ações que exigem pouco investimento, as ações que exigem maiores investimentos foram destinadas para médio prazo. Em um curto prazo, as ações tomadas estão expostas na Tabela 23.

As ações tomadas em curto prazo para reduzir as reclamações referentes a “falta de treinamento da equipe” se devem ao fato de a unidade não possuir uma estrutura consistente de treinamento, devido a necessidade contratação, o tempo de treinamento da equipe foi reduzido. Sobre as ações tomadas para reduzir o tempo de espera na fila, atuou-se na estrutura de distribuição dos caixas no decorrer do dia e no fluxo da fila. Foi identificado que a estrutura de fila única é mais eficaz do que a segmentada por caixas, porém é necessária uma estrutura consistente para garantir um fluxo contínuo no processo.

Com isso, como medida paliativa, foi feito uma reestruturação nas escalas de pausa, rodízio e folga, e, para reduzir o tempo de resposta dos funcionários a informação de “caixa disponível” foi destinado um funcionário para auxiliar os clientes na identificação da disponibilidade dos caixas.

Tabela 23 - Plano de Ação - Curto Prazo

O que fazer	Por que fazer	Onde fazer	Como fazer	Quem fará	Quando fazer
Reciclar 100% da equipe em procedimentos de check-out	Para reduzir o tempo de atendimento nos caixas	Frente de Caixa	Apresentando a equipe as funções e procedimentos dos PDVs	Supervisor Frente de Caixa	A cada 6 meses
Reciclar 100% da equipe em técnicas de atendimento	Para reduzir reclamações referente a cordialidade e educação dos	Frente de Caixa	Apresentando procedimentos a serem seguidos durante o	Supervisor Frente de Caixa e Gerente	A cada 6 meses

	funcionários		atendimento		
Reprogramar escala de pausas, rodízios e folgas da equipe de frente de caixa	Para otimizar a quantidade de caixas abertos no decorrer do dia	Frente de Caixa	Criando uma nova escala de pausa, rodízio e folga	Supervisor Frente de Caixa	25/01/2017
Destinar uma pessoa nos horários críticos para auxiliar no fluxo da fila	Para reduzir o tempo de resposta dos clientes a informação de “caixa disponível”	Início da fila de atendimento dos caixas	Orientando os clientes quais caixas estão disponíveis	Funcionários envolvidos no processo	25/01/2017
Reabrir caixa rápido em horários mais críticos	Para reduzir o tempo médio por item	Caixas	Destinando um caixa para poucos itens em horários mais críticos	Supervisor Frente de Caixa	A definir

Fonte: Autoria própria

Sendo assim, com base nas deficiências do processo, para as ações de médio prazo, buscou-se dar consistência no processo definindo ações que exigem um acompanhamento contínuo. Para as ações de médio prazo, as ações tomadas encontram-se na Tabela 24.

Tabela 24 - Plano de Ação - Médio Prazo

O que fazer	Por que fazer	Onde fazer	Como fazer	Quem fará	Quando fazer
Estabelecer um roteiro consistente de treinamento	Para garantir que 100% da equipe esteja treinada para a função	Todo o supermercado	Apresentando a equipe os procedimentos e técnicas da sua função	Gerência	A definir
Acompanhar o fluxo de clientes ao longo do dia, semana, mês	Para garantir a capacidade do processo de check-out e revisar escala sempre que necessário	Frente de Caixa	Registrando os tempos médios gastos no atendimento	A definir	A definir
Instalar painéis de sinalização de “caixa disponível”	Para reduzir o tempo de resposta dos clientes	Frente de Caixa	Instalando painéis eletrônicos que sinalizem caixas disponíveis	Gerência e Terceiro	A definir

Fonte: Autoria própria

Como relatado acima, as ações de médio prazo, tem como objetivo dar consistência no processo. Porém, são necessários investimentos e um planejamento estruturado para dar início a implantação das ações. Sendo assim, não foi possível definir um prazo para as ações de médio prazo, mas foi acordado com a gerência da unidade um prazo máximo de 1 ano, a contar a partir da data de criação do plano de ação, 10 de janeiro de 2017.

6 CONCLUSÃO

Segundo Karsaklian (2008), estudar o consumidor significa pesquisar. Pesquisar seus mecanismos de aceitação e seus bloqueios, sua forma de ser, de pensar, de agir e de reagir. Toda essa pesquisa se tornou possível por meio das ferramentas do *marketing*, como a matriz SWOT, da qualidade e do CEP, com desenvolvimento do método DMAIC. O estudo teve como objetivo verificar os pontos fracos e fortes de atendimento e propor melhorias em um supermercado de Ituiutaba-MG. O levando desses fatores, possibilitou conhecer não apenas as características do consumidor que compõe o mercado em que o supermercado em estudo atua e seus clientes, mas também oportunidades e ameaças de mercado, pontos fortes e fracos da empresa e principais perdas durante o processo produtivo.

No ambiente externo, pode-se identificar as oportunidades e ameaças do mercado. Dentre as ameaças, observa-se o Supermercado “B” como seu concorrente direto, com características que o colocam como supermercado mais lembrado como primeira e segunda opção de compra, destacando as oportunidades, tem-se pontos que, quem valoriza, só encontra em sua loja, variedade de itens e qualidade dos produtos vendidos, se destacando como diferencial.

Da análise no ambiente interno, obteve-se os pontos fortes e fracos. O atendimento se destacou como o ponto fraco que necessita de atenção imediata. Através de um resultado onde agilidade nos caixas representava 35% dos problemas priorizados, o interesse dos funcionários em ajudar os clientes e a simpatia e cordialidade dos funcionários em segunda posição com 18%, verificou-se que os aspectos do ambiente interno estavam diretamente relacionados ao externo.

Com as ameaças e fraquezas identificadas nas análises do ambiente, conclui-se que a empresa não possuía condições operacionais de enfrentar a concorrência. Mediante aos indicadores do Diagrama de Ishikawa foi possível constatar a causa do problema atendimento que mais afeta a fidelização dos clientes. Para avaliar a padronização do atendimento da organização e identificar as causas especiais do processo, a carta de controle média aponta a variação no tempo de atendimento ao cliente, as diferenças de perfis dos clientes do supermercado, problemas relacionados à avaria de função também foram identificados. Este comportamento indica alguns fatores como: instabilidade no processo, variabilidade de público, falta de uniformidade e uma tendência cada vez maior do processo não ser padronizado.

A carta de controle de desvio constata a ocorrência de uma causa especial no cliente 18, em que o tempo de atendimento é muito elevado. Isto é decorrente da indisposição dos

funcionários em solucionar os problemas, falta de treinamento, falta de padronização das atividades e rodizio elevado de funcionários.

Assim, fez-se necessário elaborar um plano de ação consistente de curto e médio prazo para atuar nas causas raíz identificadas após a análise no processo de atendimento, com intuito de minimizar as fraquezas e sustentar a empresa para resistir as ameaças de mercado.

Dado uma necessidade inicial de compreender o mercado e buscar oportunidades de melhoria, através da estrutura para a definição de um planejamento estratégico, foi possível traçar um plano de estudo para identificar as oportunidades e ameaças do ambiente externo e os pontos fortes e fracos do ambiente interno, a partir disto, criou-se um norte, onde, através do suporte teórico do marketing e da qualidade, identificou-se com precisão os pontos que mais estavam afetando a deficiência na fidelização dos clientes. Com os pontos identificados, com o intuito de atuar nas causas que geravam a insatisfação dos clientes e ineficiências do processo, foi elaborado um plano de ação de curto e médio prazo envolvendo procedimentos que envolvem o treinamento e capacitação dos colaboradores, investimento em sinalizadores de “caixas disponíveis” e organização da escala de trabalho.

Assim, nota-se a importância de se atentar na forma como seu cliente enxerga e avalia seu processo, e como forma de se manter atualizado nas repostas de seus clientes, o estudo de caso retrata a importância de unir as ferramentas de gestão para contribuir na busca dessas informações e como reagir em cada cenário.

REFERÊNCIAS

- BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2002
- CHURCHILL, Jr. Gilbert. **Criando valor para os clientes**. São Paulo, Saraiva, 2000.
- CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2003
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. - São Paulo: Saraiva, 2004.
- FERRELL, **Estratégia de Marketing**. Michael D. Hartline, George H. Lucas Jr., David Luck Tradução AILTON Bonfim Brandão São Paulo: Atlas, 2000.
- GASTALDON, O.; VANALLE, R. **Os recursos humanos e sua importância para o êxito de programas de qualidade na indústria moveleira: um estudo de multicaso**. ENEGEP 2003, Ouro Preto, MG, Brasil.
- GERLACH, Gustavo & PACHE, Robson (2011). **Aplicação de ferramentas da qualidade no processo de recebimento de materiais em uma empresa metal-moveleira**. Disponível em: http://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2011_Aplicacao_ferramentas_recebimento_materiais_empresa.pdf
- HENDERSON, Bruce. **Henderson on Corporate Strategy**. 1 ed. Harpercollins College Div, 1979.
- IGM, **Instituto Goiano de Matemática**. Disponível em: http://www.igm.mat.br/aplicativos/index.php?option=com_content&view=article&id=365:inferencia&catid=61:distnormal
- IQA – **Instituto da Qualidade Automotiva. Fundamentos do Controle Estatístico do Processo**. São Paulo: 1997b
- KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do consumidor**. 2 ed. São Paulo, Atlas 2008.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KUME, H. **Métodos Estatísticos para Melhoria da Qualidade**, Editora Gente, São Paulo, 1993.
- LUCHESA, Cláudio J. **Cálculo do tamanho da amostra nas pesquisas em administração**. Curitiba: Edição do autor, 2011.
- LEVIN, Jack. **Estatística Aplicada a Ciências Humanas**. 2ª. Ed. São Paulo: Editora Harbra Ltda, 1987.
- LEVINE, David M. **Estatística: teoria e aplicações**. Rio de Janeiro: Ltc, 2000

LOVELOCK, C. H. (1996). **Services Marketing** (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall College Div

LUECKE, R. **Estratégia**. Rio de Janeiro: Record, 2008

LUECKE, Richard, **Estratégia** / Richard Luecke; **Consultoria de David J. Collis**: tradução Ryta Magalhães Vinagre. Rio de Janeiro: Record 4ª ed, 2009.

ANTONIETA, Maria P.S. Aplicação do Método Curva ABC de Pareto e sua Contribuição para Gestão das Farmácias Hospitalares. Disponível em: <<http://www.cpqam.fiocruz.br/bibpdf/2010silva-map.pdf>> Acesso em: 03/08/17

MILES, Lawrence D. **Techniques of Value Analysis and Engineering**. New York: McGraw Hill, 1961.

MONTGOMERY, Douglas C. **Introdução ao controle estatístico da qualidade**. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis. **Administração da produção: operações industriais e de serviços** / Curitiba - PR: UnicenP, p. 547, 2007.

PETER, J.P. and DORNELLY, J. (1997). **A Preface to Marketing Management**. (7th ed.). Chicago: Irwin.

PORTER, Michael E., 1947 **Estratégica competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência** / Michael E. Porter; tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. – 2.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 7ª Reimpressão.

POZZOBON, Estela M. **Aplicação do Controle Estatístico do Processo**. Disponível em <http://w3.ufsm.br/adriano/disser/estela.pdf>. Acesso em: 30/07/17

RIBEIRO, J.L.D.; CATEN, C. S. **Controle Estatístico do Processo**. Série Monográfica. Porto Alegre: FEENH – UFRGS, 2001b.

RIBEIRO, José Luis Duarte; CATEN, Carla Schwengber. **Cartas de Controle para Variáveis, Cartas de Controle para Atributos, Função de Perda Quadrática, Análise de Sistemas de Medição**. Publicado por: Fundação Empresa Escola de Engenharia da UFRGS, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS. Disponível em: <http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/388_apostilacep_2012.pdf>. Acesso em: 15 maio 2016.

ROSA, Natália; DIAS, Silvana. **Estratégia e gestão nas gôndolas de supermercado**. Estudos, Goiânia, v. 42, n. 1, p. 83-102, jan/mar 2015.

ROSSATO, I. F. **Ferramentas básicas da qualidade**. Disponível em: <<http://deps.ufsc.br/disserta96/rossato/cap3/capitulo3.htm>. > Acesso em: 03/07/2017.

SOUSA, Dayanne. **‘Não é fácil entender o Brasil’ diz dono da chilena Cencosud**. O Estado de São Paulo, 18 de setembro de 2014. Disponível em <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,nao-e-facil-entender-o-brasil-diz-dono-da-chilena-cencosud-imp-,1562026>>. Acesso em: 17 de agosto de 2015.

WERKEMA, M. C. C. **Ferramentas Estatísticas Básicas para o Gerenciamento do Processo**, Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, Belo Horizonte, MG, 1995

WERKEMA, CRISTINA. **Lean seis sigma: introdução às ferramentas do lean manufacturing**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011

APÊNDICE A
ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

ANÁLISE DE PERFIL - CLIENTES SETOR SUPERMERCADISTA

IDADE

☐ 18 à 30 anos ☐ 30 à 50 anos ☐ 50 à 65 anos ☐ Acima de 65 anos

SEXO

☐ Masculino ☐ Feminino

ESCOLARIDADE

☐ Ensino Fundamental Incompleto ☐ Ensino Fundamental Completo
☐ Ensino Médio Incompleto ☐ Ensino Médio Completo
☐ Ensino Superior Incompleto ☐ Ensino Superior Completo

RENDA FAMILIAR

☐ Até R\$1.760,00 ☐ De R\$1.760,00 à R\$3.520,00
☐ De R\$3.520,00 à R\$5.280,00 ☐ De R\$5.280,00 à R\$7.040,00
☐ De R\$7.040,00 à R\$8.800,00 ☐ Acima de R\$8.800,00

GRUPO FAMILIAR

☐ 1 pessoa ☐ 2 pessoas ☐ 3 pessoas ☐ 4 pessoas ☐ 5 ou mais pessoas

REFERENTE AO HÁBITO DE CONSUMO

COM QUE FREQUÊNCIA VOCÊ COSTUMA IR AO SUPERMERCADO

☐ todos os dias ☐ 2 à 3 vezes por semana ☐ 1 vez por semana
☐ 2 à 3 vezes por mês ☐ 1 vez por mês

QUAL SUPERMERCADO VOCÊ CONSIDERA COMO PRIMEIRA OPÇÃO DE COMPRA?

QUAIS FATORES INFLUENCIAM NA ESCOLHA (1) Mais importante (3) Menos importante

☐ Preço ☐ Opções de Pagamento ☐ Qualidade dos Produtos
☐ Variedades ☐ Tamanho/Área ☐ Higiene
☐ Atendimento ☐ Localização ☐ Estacionamento
☐ Promoções ☐ Entrega à domicílio ☐ Outro: _____

QUAIS OS PONTOS A SEREM MELHORADOS (1) Mais importante (3) Menos importante

☐ Preço ☐ Opções de Pagamento ☐ Qualidade dos Produtos
☐ Variedades ☐ Tamanho/Área ☐ Higiene
☐ Atendimento ☐ Localização ☐ Estacionamento
☐ Promoções ☐ Entrega à domicílio ☐ Outro: _____

QUAL SUPERMERCADO VOCÊ CONSIDERA COMO SEGUNDA OPÇÃO DE COMPRA?

QUAIS FATORES INFLUENCIAM NA ESCOLHA (1) Mais importante (3) Menos importante

☐ Preço ☐ Opções de Pagamento ☐ Qualidade dos Produtos
☐ Variedades ☐ Tamanho/Área ☐ Higiene
☐ Atendimento ☐ Localização ☐ Estacionamento
☐ Promoções ☐ Entrega à domicílio ☐ Outro: _____

QUAIS OS PONTOS A SEREM MELHORADOS (1) Mais importante (3) Menos importante

☐ Preço ☐ Opções de Pagamento ☐ Qualidade dos Produtos
☐ Variedades ☐ Tamanho/Área ☐ Higiene
☐ Atendimento ☐ Localização ☐ Estacionamento
☐ Promoções ☐ Entrega à domicílio ☐ Outro: _____

APÊNDICE B
ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO (PERFIL DO CLIENTE)

PESQUISA DE SATISFAÇÃO - CLIENTES SUPERMERCADO

Caro cliente,

Com o objetivo de melhor lhe atender, estamos procurando melhorar os serviços no Supermercado A.

Para que possamos identificar possíveis pontos de melhora, precisamos da sua ajuda respondendo com sinceridade às questões.

IDADE

☐ 18 à 30 anos ☐ 30 à 50 anos ☐ 50 à 65 anos ☐ Acima de 65 anos

SEXO

☐ Masculino ☐ Feminino

ESCOLARIDADE

☐ Ensino Fundamental Incompleto ☐ Ensino Fundamental Completo
☐ Ensino Médio Incompleto ☐ Ensino Médio Completo
☐ Ensino Superior Incompleto ☐ Ensino Superior Completo

RENDA FAMILIAR

☐ Até R\$1.760,00 ☐ De R\$1.760,00 à R\$3.520,00
☐ De R\$3.520,00 à R\$5.280,00 ☐ De R\$5.280,00 à R\$7.040,00
☐ De R\$7.040,00 à R\$8.800,00 ☐ Acima de R\$8.800,00

GRUPO FAMILIAR

☐ 1 pessoa ☐ 2 pessoas ☐ 3 pessoas ☐ 4 pessoas ☐ 5 ou mais pessoas

REFERENTE AO HÁBITO DE CONSUMO

COM QUE FREQUÊNCIA VOCÊ COSTUMA IR AO SUPERMERCADO

☐ todos os dias ☐ 2 à 3 vezes por semana ☐ 1 vez por semana
☐ 2 à 3 vezes por mês ☐ 1 vez por mês

APÊNDICE C

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO (IMAGEM DA EMPRESA)

PESQUISA DE SATISFAÇÃO - CLIENTES SUPERMERCADO

Com intuito de melhor lhe atender, gostaríamos que nos avaliasse expressando sua satisfação aos nossos seguintes serviços.

Onde:

(1) Péssimo (2) Ruim (3) Regular (4) Bom (5) Ótimo



Quanto aos serviços de atendimento dos funcionários		1	2	3	4	5
1	Interesse dos funcionários em ajudar o cliente					
2	Setor de Atendimento ao cliente					
3	Simpatia e cordialidade dos funcionários					
4	Agilidade no caixa					
5	Educação dos funcionários					
6	Rapidez no açougue, feirinha e padaria					
7	Qualidade no atendimento de modo geral					
Quanto aos serviços relacionados aos produtos		1	2	3	4	5
1	Preço dos produtos de um modo geral					
2	Qualidade dos produtos					
3	Visualização de preços das mercadorias (Etiquetas)					
4	Ofertas de produtos básicos					
5	Organização dos produtos na loja					
6	Variedade de itens					
Quanto ao ambiente externo e interno da loja		1	2	3	4	5
1	Limpeza da loja					
2	Temperatura do ambiente					
3	Iluminação da loja					
4	Som ambiente					
5	Espaço físico interno (movimentação de carrinhos)					
6	Área para consulta de preços					
7	Aparência da loja (pintura externa e interna)					
8	Acesso ao estacionamento da loja					
9	Estacionamento com vagas preferenciais					
Quanto à qualidade dos produtos por departamento		1	2	3	4	5
1	Açougue					
2	Feirinha (frutas e verduras)					
3	Padaria					
4	Bebidas Alcoólicas e Refrigerantes					
5	Frios e Laticínios					
6	Empacotados (arroz, feijão, açúcar, etc)					
Quanto aos preços de produtos por departamento		1	2	3	4	5
1	Açougue					
2	Feirinha (frutas e verduras)					
3	Produtos de Padaria					
4	Frios e Laticínios					
5	Bebidas Alcoólicas e Refrigerantes					
6	Cesta Básica (óleo, açúcar, arroz, feijão, trigo, café, etc)					
7	Higiene e Limpeza					
Quanto aos serviços pós compra		1	2	3	4	5
1	Opções de pagamento					
2	Funcionários que se dispõem ajudar a carregar as compras					
3	Organização dos carrinhos (carrinhos deixados no estacionamento)					
4	Pacotes ou Embalagens para as compras					

ANEXO A

Tabela das constantes para a construção das cartas de controle.

Extraída de: MONTGOMERY, D. C (1991)

APÊNDICE VI Fatores para Construção de Gráficos de Controle para Variáveis																	
Observações na Amostra, n	Gráfico para Médias			Gráficos para Desvios Padrão						Gráficos para Amplitudes							
	Fatores para Limites de Controle			Fatores para Linha Central		Fatores para Limites de Controle				Fatores para Linha Central		Fatores para Limites de Controle					
	A	A ₂	A ₃	c ₄	1/c ₄	B ₃	B ₄	B ₅	B ₆	d ₂	1/d ₂	d ₃	D ₁	D ₂	D ₃	D ₄	
2	2,121	1,880	2,659	0,7979	1,2533	0	3,267	0	2,606	1,128	0,8865	0,853	0	3,686	0	3,267	
3	1,732	1,023	1,954	0,8862	1,1284	0	2,568	0	2,276	1,693	0,5907	0,888	0	4,358	0	2,575	
4	1,500	0,729	1,628	0,9213	1,0854	0	2,266	0	2,088	2,059	0,4857	0,880	0	4,698	0	2,282	
5	1,342	0,577	1,427	0,9400	1,0638	0	2,089	0	1,964	2,326	0,4299	0,864	0	4,918	0	2,115	
6	1,225	0,483	1,287	0,9515	1,0510	0,030	1,970	0,029	1,874	2,534	0,3946	0,848	0	5,078	0	2,004	
7	1,134	0,419	1,182	0,9594	1,0423	0,118	1,882	0,113	1,806	2,704	0,3698	0,833	0,204	5,204	0,076	1,924	
8	1,061	0,373	1,099	0,9650	1,0363	0,185	1,815	0,179	1,751	2,847	0,3512	0,820	0,388	5,306	0,136	1,864	
9	1,000	0,337	1,032	0,9693	1,0317	0,239	1,761	0,232	1,707	2,970	0,3367	0,808	0,547	5,393	0,184	1,816	
10	0,949	0,308	0,975	0,9727	1,0281	0,284	1,716	0,276	1,669	3,078	0,3249	0,797	0,687	5,469	0,223	1,777	
11	0,905	0,285	0,927	0,9754	1,0252	0,321	1,679	0,313	1,637	3,173	0,3152	0,787	0,811	5,535	0,256	1,744	
12	0,866	0,266	0,886	0,9776	1,0229	0,354	1,646	0,346	1,610	3,258	0,3069	0,778	0,922	5,594	0,283	1,717	
13	0,832	0,249	0,850	0,9794	1,0210	0,382	1,618	0,374	1,585	3,336	0,2998	0,770	1,025	5,647	0,307	1,693	
14	0,802	0,235	0,817	0,9810	1,0194	0,406	1,594	0,399	1,563	3,407	0,2935	0,763	1,118	5,696	0,328	1,672	
15	0,775	0,223	0,789	0,9823	1,0180	0,428	1,572	0,421	1,544	3,472	0,2880	0,756	1,203	5,741	0,347	1,653	
16	0,750	0,212	0,763	0,9835	1,0168	0,448	1,552	0,440	1,526	3,532	0,2831	0,750	1,282	5,782	0,363	1,637	
17	0,728	0,203	0,739	0,9845	1,0157	0,466	1,534	0,458	1,511	3,588	0,2787	0,744	1,356	5,820	0,378	1,622	
18	0,707	0,194	0,718	0,9854	1,0148	0,482	1,518	0,475	1,496	3,640	0,2747	0,739	1,424	5,856	0,391	1,608	
19	0,688	0,187	0,698	0,9862	1,0140	0,497	1,503	0,490	1,483	3,689	0,2711	0,734	1,487	5,891	0,403	1,597	
20	0,671	0,180	0,680	0,9869	1,0133	0,510	1,490	0,504	1,470	3,735	0,2677	0,729	1,549	5,921	0,415	1,585	
21	0,655	0,173	0,663	0,9876	1,0126	0,523	1,477	0,516	1,459	3,778	0,2647	0,724	1,605	5,951	0,425	1,575	
22	0,640	0,167	0,647	0,9882	1,0119	0,534	1,466	0,528	1,448	3,819	0,2618	0,720	1,659	5,979	0,434	1,566	
23	0,626	0,162	0,633	0,9887	1,0114	0,545	1,455	0,539	1,438	3,858	0,2592	0,716	1,710	6,006	0,443	1,557	
24	0,612	0,157	0,619	0,9892	1,0109	0,555	1,445	0,549	1,429	3,895	0,2567	0,712	1,759	6,031	0,451	1,548	
25	0,600	0,153	0,606	0,9896	1,0105	0,565	1,435	0,559	1,420	3,931	0,2544	0,708	1,806	6,056	0,459	1,541	

Para n > 25,

$$A = \frac{3}{\sqrt{n}} \quad A_3 = \frac{3}{c_4 \sqrt{n}} \quad c_4 = \frac{4(n-1)}{4n-3}$$

$$B_3 = 1 - \frac{3}{c_4 \sqrt{2(n-1)}} \quad B_4 = 1 + \frac{3}{c_4 \sqrt{2(n-1)}}$$

$$B_5 = c_4 - \frac{3}{\sqrt{2(n-1)}} \quad B_6 = c_4 + \frac{3}{\sqrt{2(n-1)}}$$