UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

TIAGO HENRIQUE TRESOLDI

APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DMAIC PARA MELHORIA DE DESEMPENHO DE UMA EQUIPE DE VENDAS DO SETOR DE CALÇADOS E CONFECÇÕES

ITUIUTABA

2019

TIAGO HENRIQUE TRESOLDI

APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DMAIC PARA MELHORIA DE DESEMPENHO DE UMA EQUIPE DE VENDAS DO SETOR DE CALÇADOS E CONFECÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao curso de Engenharia de Produção, da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis, Engenharia de Produção e Serviço Social, Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Batista Penteado

ITUIUTABA

2019

TIAGO HENRIQUE TRESOLDI

APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DMAIC PARA MELHORIA DE DESEMPENHO DE UMA EQUIPE DE VENDAS DO SETOR DE CALÇADOS E CONFECÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao curso de Engenharia de Produção, da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis, Engenharia de Produção e Serviço Social, Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção, pela banca examinadora formada por:

Ituiutaba, 27 de Novembro de 2019.

Ricardo Batista Penteado (orientador), FACES/UFU

Lúcio Abimael Medrano Castillo, FACES/UFU

Déborah Oliveira Almeida Carvalho, FACES/UFU

Dedico este trabalho primeiramente à Deus e a minha família, minha esposa e meu filho, que estiveram presente dia após dia, aos meus pais que desde o início me apoiaram e me deram incentivo para que eu pudesse alcançar esse objetivo. Em segundo, dedico aos meus professores que transmitiram conhecimento e sabedoria de forma exemplar, contribuindo para meu crescimento pessoal e profissional. E por fim, aos amigos que estiveram presente durante toda a trajetória e me ajudaram a conquistar esse objetivo.

.

AGRADECIMENTOS

De início, agradeço a Deus, por permitir que eu pudesse traçar essa trajetória acadêmica e por ter me iluminado e me abençoado durante toda a jornada destes anos. Agradeço a Ele, por permitir que pessoas excelentes pudessem fazer parte dessa trajetória, me transmitindo conhecimento, sabedoria e caráter.

Agradeço a minha família, que durante todos os anos que se passaram não deixaram de apoiar e me incentivar. Aos meus pais, meu muito obrigado por acreditar em mim e deixar que nos momentos difíceis o desanimo e a vontade de desistir não tomassem conta de mim. Aos meus irmãos, agradeço por estarem sempre presentes em minha vida. Agradeço também a minha mulher, Raphaela, que durante essa reta final foi essencial, que me apoiou e esteve do meu lado em todos os momentos, e ao meu filho, Lorenzo, que nasceu na reta final da caminhada, e que me permitiu atribuir valor a tudo que sou eu conquistei, o por me despertar o desejo de ser melhor a cada dia.

Gratifico também meus professores de graduação, que durante todos esses anos me ensinaram com conhecimento, com caráter e profissionalismo tudo o que aprendi. À vocês, sou eternamente grato. Ao meu professor e Orientador, Ricardo Penteado, agradeço toda paciência e insistência durante todo o período de produção da monografia, e também aos auxílios dados buscando sempre agregar e trazer o melhor para a realização do trabalho.

Aos meus amigos de faculdade, agradeço por todo companheirismo e lealdade durante esses anos de graduação, obrigado por dividirem comigo grande parte dessa fase da qual levarei para o resto de minha vida. E aos amigos de república, eu agradeço por terem sido minha família, e por terem feito esse período de faculdade o melhor possível.

A todos, um muito obrigado.

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes”.

(Marthin Luther King)

RESUMO

Uma equipe qualificada da área de vendas é alma de qualquer pequeno ou médio negócio no varejo, pois é através dela que se pode vender aquilo que o cliente deseja, atribuindo, em primeiro lugar, satisfação através de um atendimento de qualidade. Além disso, é através da satisfação do cliente e consequentemente, da fidelização que os resultados podem alavancar o faturamento da empresa. O trabalho tem como objetivo obter melhorias no desempenho de vendas dos atendentes da loja através da qualidade e produtividade de atendimento. Para isso, foi realizada uma pesquisa-ação com aplicação de uma metodologia da Gestão da Qualidade, denominada DMAIC. A aplicação da metodologia possibilitou uma análise geral do desempenho de vendas da equipe estudada, identificando os principais pontos responsáveis por níveis baixos de desempenho quando analisados indicadores secundários: “Ticket Médio”, “Produto por Atendimento” e “Taxa de Conversão”. Com a coleta de dados e análise dos processos de vendas, foi possível identificar variados pontos de falhas com as respectivas causas raízes. Com a aplicação da metodologia, além de identificar as falhas do processo, foi possível formular um plano de ações com as principais melhorias: treinamento da equipe de vendas, melhoria na gestão, preparação de loja e alcance de indicadores de crescimento.

Palavras-chave: Desempenho em vendas. DMAIC. Qualificação da equipe de vendas. Seis Sigma.

ABSTRACT

A qualified sales team is the soul of any small or medium-sized retail business, because costumers want to receive quality service in the first place. Moreover, it is through customer satisfaction and consequently, loyalty of results can leverage or invoice the company. The work aims to obtain improvements in the sales performance of store attendants through quality and sales service. To this end, an action research was conducted with a quality management method called DMAIC. The application of the methodology allowed a general analysis of the sales performance of the studied team, identifying the main points responsible for the low sales performance when analyzing the secondary indicators: “Average Ticket”, “Product per Service” and “Rate of Service Conversion". Through data collection and analysis of sales processes, it was possible to identify several errors with their causes. With the application of the methodology, in addition to identifying errors in customer service, it was possible to formulate an action plan with the main improvements: sales staff training, store preparation and range of growth indicators.

Keywords: Performance in sales. DMAIC. Qualification of the sales team. Six sigma.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Procedimento metodológico. 17

Figura 2: Os 8 P's do Marketing de serviços. 20

Figura 3: Canais de distribuição para produtos de consumo.....21

Figura 4: Aplicações de ferramentas da gestão da qualidade (em percentual). 24

Figura 5:Fluxograma da metodologia DMAIC. 26

Figura 6: Etapa medir. 28

Figura 7: Modelo de Diagrama de Ishikawa. 30

Figura 8: Resumo da funcionalidade da metodologia 5W2H.....32

Figura 9: Comparação de faturamento da loja entre 2019 e os anos anteriores. 37

Figura 10: Comparação do faturamento da loja em 2019 com os anos anteriores e o faturamento do mercado durante o mesmo período. 38

Figura 11: Relação de crescimento das lojas do mesmo setor 2019/2018 39

Figura 12: Composição de faturamento por setor. 40

Figura 13: Relação de alcance da meta analisando o faturamento da loja no primeiro semestre de 2019. 41

Figura 14: Gráfico de alcance de metas de calçados.....43

Figura 15: Gráfico do alcance de metas do setor de roupas. 44

Figura 16: Comparativo de produto por atendimento de roupas. 45

Figura 17: Comparativo de produto por atendimento setor de calçados. 45

Figura 18: Comparativo de ticket médio setor de roupas. 46

Figura 19: Comparativo de ticket médio setor de calçados. 47

Figura 20: Relatório de lista da vez. 48

Figura 21: Comparativo de conversão do setor de roupas. 49

Figura 22: Comparativo de taxa de conversão do setor de calçados. 49

Figura 23: Pareto das causas de não conversão de atendimentos. 50

Figura 24: Priorização de causas de não conversão de atendimentos. 51

Figura 25: Pareto de motivos que geraram baixo índice de P.A. 52

Figura 26: Priorização de causas de baixo P.A. 53

Figura 27: Pareto de motivos que geraram baixo valor de Ticket Médio. 54

Figura 28: Priorização de causas de baixo Ticket Médio. 55
Figura 29: Resultado do primeiro questionário aplicados aos vendedores. 56
Figura 30: Resultados dos questionários sobre P.A.....57
Figura 31: Resultados dos questionários sobre Ticket Médio. 58
Figura 32: Resultados dos questionários sobre Taxa de Conversão. 59
Figura 33: Diagrama de Ishikawa sobre desempenho dos atendentes.....60
Figura 34: Plano de ação elaborado através do 5W2H.....63
Figura 35: Quadro de gestão visual implementado. 64
Figura 36: Plano de reunião elaborado. 65
Figura 37: Plano de reunião de acompanhamento.....66
Figura 38: Relatório de indicadores diários dos vendedores.....67
Figura 39: Fotografia das vendedoras coletando dados dos indicadores do dia.....67
Figura 40: Relatório de indicadores semanal de vendedores.....68
Figura 41: Relatório de indicadores trimestral dos vendedores.....68
Figura 42: Relatório de indicadores trimestrais da loja.....69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Tabela de conversão de *Sigma.* 25

Tabela 2: Resumo das classificações da presente pesquisa. 34

Tabela 3: Descrição dos indicadores analisados. 42

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CEP	Controle Estatístico do Processo
DPMO	*Defects per million opportunities*
IAB	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBGE	*Interactive Advertising Bureau*
ISO	*International Organization for Standardization*
PA	Produto por Atendimento
PMC	Pesquisa Mensal do Comércio

SÚMARIO

1 INTRODUÇÃO 15

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA 15
1.2. OBJETIVOS DE PESQUISA 16
1.2.1. Objetivos geral 16
1.2.2. Objetivos específicos 16
1.3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO 17
1.4. RELEVÂNCIA DA PESQUISA 17
1.5. DELIMITAÇÃO DO TRABALHO 18
1.6. ESTRUTURA DO TRABALHO 18

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 19

2.1. MARKETING DE SERVIÇOS 19
2.2. VAREJO 21
2.3. VENDAS 21
2.4. DESEMPENHO EM VENDAS 22
2.5. GESTÃO DA QUALIDADE 23
2.6. SEIS SIGMA 24
2.7. DMAIC 25
2.7.1. Definir 26
2.7.2. Medir 27
2.7.3. Analisar 28
2.7.4. Melhorar 29
2.7.5. Controlar 29
2.8. FERRAMENTAS UTILIZADAS 29
2.8.1. Gráfico de Pareto 29
2.8.2. Diagrama de Ishikawa 30
2.8.3. Brainstorming 31
2.8.4. Histograma 31
2.8.5. 5W2H 31

3 MÉTODOS DE PESQUISA 32

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA 32
3.2. TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS 34
3.3. TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS 35
3.4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS – ETAPAS 35

4 RESULTADOS 37

4.1. DEFINIR 37
4.2. MEDIR 41
4.3. ANALISAR 60
4.4. MELHORAR 62
4.5. CONTROLAR 69

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 70

5.1. CONCLUSÕES DO TRABALHO 70
5.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO 70
5.3. TRABALHOS FUTUROS 71

1 INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização e justificativa

O mercado varejista no Brasil vem tornando-se cada vez mais influente no contexto econômico do pais. Segundo Pesquisa Mensal de Comércio (PMC) gerada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Brasil, especialmente nos últimos seis anos, além de ser considerado grande gerador de empregos formais pelo setor varejista, vem conquistando números de crescimento e consistentes indicadores de modernização, mesmo que de forma conservadora e discreta. Analisando os primeiros meses de 2019 (janeiro a maio), por exemplo, o volume de vendas no setor varejista cresceu 0,7% referente ao mesmo período do ano anterior (IBGE,2019).

Contrário ao avanço conservador do varejo nacional, o mercado digital tem crescido agressivamente nos últimos anos. Segundo a *Digital Adspend* 2018 da IAB (*Interactive Advertising Bureau),* a publicidade digital no Brasil cresceu 25,4% em relação ao ano anterior e promete um alcance de 12% até 2021 (IAB, 2018). Isso de fato, repercutiu nas lojas físicas de varejo, que precisaram se adaptar ao diferente perfil de consumidor, muito mais informado e exigente, através de atendimentos personalizados focando na qualidade de atendimento e o alto desempenho da equipe de vendas.

A qualidade de atendimento basicamente compõe o elo entre satisfazer as necessidades do cliente de modo a atrair, cultivar e reter os consumidores. Para que isso seja efetivo, as empresas devem voltar-se ao desejo do cliente, trazendo valor não só no produto ou serviço vendido, mas no bem estar do cliente durante a transação, e no prazer de poder estar ali adquirindo um bem ou serviço, atrelado com alto nível de desempenho da equipe (COSTA et Al., 2015).

O desempenho da equipe de vendas baseia-se no grau de alcance dos objetivos e metas estabelecidos a equipe e das competências direcionadas ao potencial do colaborador, juntamente com a contribuição para o negócio da organização. A forma como se mensura esse desempenho varia de acordo com o negócio, porém a observação direta pela gerencia se caracteriza como essencial, onde se analisa o relacionamento direto do colaborador com o cliente. Além disso, analisando-se de forma quantitativa, existem avaliações que consideram indicadores como escala de desempenho, como taxa de conversão de atendimento, valor médio da venda, nível de satisfação do cliente e outros (MACIEL, JUNQUEIRA, 2014).

A busca por melhoria continua nos processos tem se tornado cada vez mais comum no mercado atual, isso não é diferente no ramo do varejo. O alto nível de competitividade no ramo tem feito com que as empresas busquem formas alternativas de se desenvolver e aprimorar o desempenho de suas equipes a fim de gerar qualidade no atendimento e consequentemente crescimento no mercado competitivo, e para isso é imprescindível utilização de algumas ferramentas que

possa abordar e melhorar os processos envolvidos (COSTA et Al., 2015). Nesse sentido, a utilização da metodologia Seis Sigma tem sido usada constantemente nos projetos de melhoria contínua, visto que possui etapas bem definidas e concretas sobre como realizar a análise detalhada de um determinado problema ou simplesmente na melhoria de determinado processo.

Segundo Rosa et Al (2019) o método Seis *Sigma* é uma análise quantitativa que trabalha com estatísticas através de dados. Formada em meados de 1980 na Motorola, o conceito se concretizou com a necessidade de analisar e controlar a qualidade de um determinado processo. A metodologia em si, é estruturada na ferramenta DMAIC (Definir, Medir, Analisar, Implementar e Controlar), que pela estrutura bem definida e objetiva, pode gerar resultados desde redução de custos, otimização de processos e produtos até incremento de satisfação do cliente.

A ferramenta DMAIC trata-se de uma resolução de problemas passo a passo que abrange o agrupamento de outras ferramentas específicas de qualidade (BEZERRA et al. 2010). A metodologia em si apresenta uma rígida estrutura para identificação de problemas, análise, formulação de ações, aplicação de melhorias e controle do processo, o que justifica suas iniciais (D- Definir, M- Medir, A- Analisar, I- Melhorar e C- Controlar) características que contribuem pelo amplo reconhecimento de muitos autores da qualidade e efetividade da ferramenta (FERNANDES et Al., 2018).

Neste trabalho, será realizado a aplicação da ferramenta DMAIC aplicada no desempenho da equipe de vendas, cujo intuito é a melhoria nos indicadores de crescimento, faturamento e aproveitamento nos processos envolvidos de execução e de gestão gerando qualidade de atendimento. Este estudo possibilitará a identificação e análise em detalhes dos indicadores e habilidades que envolvem todo o processo, de forma a identificar como melhorar a qualidade de atendimento ao cliente, e elevar o nível de desempenho da equipe de vendas, e consequentemente fortalecer o poder competitivo da empresa.

1.2. Objetivos de pesquisa

1.2.1. Objetivos geral

O objetivo do presente trabalho foi propor ações para melhoria nos indicadores de crescimento de faturamento, e melhoria de qualidade de atendimento da empresa através do aprimoramento da gestão da organização e consequentemente do nível de desempenho da equipe de vendas, utilizando especificamente a ferramenta DMAIC, em uma loja de varejo do setor de calçados e confecções na cidade de Franca, interior de São Paulo (SP).

1.2.2. Objetivos específicos

a) Identificar os indicadores secundários que influenciam os objetivos gerais.

b) Determinar as variáveis que influenciam o desempenho dos indicadores secundários.

c) Analisar e identificar os principais pontos falhos de atendimentos.

d) Projetar um plano de ação com sugestões de melhorias de gestão e preparo da equipe de vendas.

e) Implementar as sugestões e analisar os resultados obtidos.

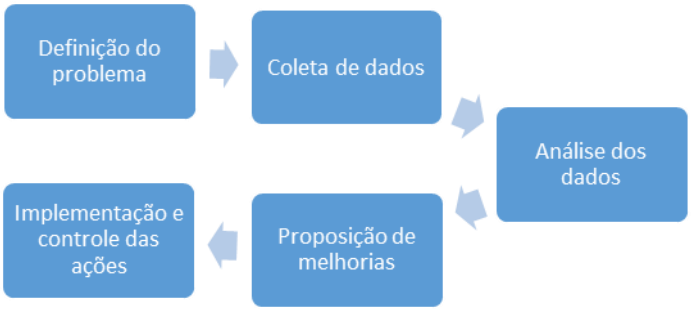
1.3. Procedimento metodológico

A pesquisa científica trata-se da caracterização do tipo de pesquisa em relação aos objetivos, origem dos dados e processos envolvidos. Nesse instante, é descrito qual seguimento foi utilizado para realização do trabalho, e gerar através do conjunto de dados e processos um fechamento que conclui o estudo (KOCHE, 2008).

O trabalho realizado, caracteriza-se como pesquisa-ação, pela composição quantitativa, de natureza aplicada e objetivo descritivo, cujo modelo foi baseado em uma ação ou resolução de um problema que envolve a participação colaborativa do pesquisador (Raoupp, 2004). Ainda segundo o autor, a abordagem quantitativa do trabalho se baseou na utilização de ferramentas estatísticas, desde a coleta até o tratamento dos dados, o que permitiu uma metodologia mais exata.

Dessa forma, de início o trabalho consiste na coleta e análise de dados, identificando quais são os principais indicadores que envolvem todo o processo de vendas e suas variáveis. Após a identificação das variáveis, é elaborado um plano de ação para aplicação das ações corretivas.

Figura 1: Procedimento metodológico.



Fonte: Próprio autor.

1.4. Relevância da pesquisa

O impacto gerado pelo presente trabalho no ambiente acadêmico é a utilização deste como base para demais estudos sobre qualificação da equipe de vendas utilizando a metodologia DMAIC, sendo útil para uma aprendizagem sobre o assunto abordado e sua aplicabilidade em lojas de varejos.

No contexto profissional, o trabalho proporciona, melhoria no setor de qualidade de atendimento de empresas varejistas, das quais utilizam o atendimento via atendente, e base de como obter alto nível de desempenho de uma equipe de vendas. Já que, o assunto abordado no trabalho abrange diversos ramos do setor varejista, o estudo poder ser aplicado em várias empresas de varejo, realizando uma correta coleta de dados e devida análise para tratamento e interpretação dos dados.

1.5. Delimitação do trabalho

O trabalho consiste na abrangência de um estudo na área de gestão da qualidade de Engenharia de Produção, cujo foco, é melhoria de processos em um equipe de vendas, na qual, pode-se gerar um estudo sobre possíveis falhas e causas raízes de determinados processos ou procedimentos através da ferramenta DMAIC. Após a identificação de falhas e análise de possíveis causas raízes, será realizado um plano de ação voltado para melhoria de desempenho dos atendentes na forma de atendimento, e principalmente, na gestão de desenvolvimento e acompanhamento da equipe. A aplicabilidade desse estudo se encontra como uma pequena empresa brasileira do interior de São Paulo.

1.6. Estrutura do trabalho

A presente monografia está estruturada em cinco capítulos da seguinte forma:

No primeiro capítulo, é mostrado o assunto abordado, partindo-se da justificativa do trabalho e da contextualização, abordando a importância do alto nível de desempenho em vendas para as empresas e como a ferramenta DMAIC pode contribuir para as tomadas de decisões e melhorias de processos. Além disso, é apresentado a estrutura do trabalho abrangendo o objetivo geral do trabalho, os objetivos específicos, procedimentos metodológicos, relevância da pesquisa e delimitação do trabalho.

No capítulo dois é apresentado a revisão bibliográfica do trabalho, partindo-se da estrutura de marketing e serviços e com foco no desempenho dos serviços prestados a vendas de pequenas e médias empresas. Além disso, são referenciados também a metodologia utilizada e as técnicas aplicadas para aplicação da ferramenta e execução do trabalho.

Na terceira parte do trabalho é mostrado os métodos utilizados para execução do trabalho, desde a caracterização da pesquisa até como foram utilizadas a ferramentas e as técnicas de coleta e análises de dados, dos quais caracterizam as etapas dos procedimentos metodológicos.

No capítulo quatro é evidenciado os resultados obtidos através do estudo realizado gerando e promovendo melhorias para os processos estudados.

No capítulo cinco, última etapa do trabalho, é tratado o assunto sobre as considerações finais da pesquisa realizada, abrangendo as conclusões do trabalho, limitações e possíveis vertentes a serem trabalhadas em projetos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Marketing de Serviços

Os serviços são ações e resultados produzidos por uma entidade ou pessoa com objetivo de gerar valor no que está sendo consumido para quem o recebe, realçando a condição de ser produzido e consumido simultaneamente, o que faz do prestador de serviço e do consumidor participantes diretos dos resultados obtidos, independente se foi um resultado bom ou ruim (SEBRAE, 2015).

Para Gosling e Souza (2007), os serviços são intangíveis e por isso promovem a necessidade nos clientes de obter um parâmetro tangível que possa gerar conclusões da experiência do serviço prestado. A demanda por indicadores levaram os profissionais a utilizar variáveis adicionais (pessoas, evidência física e processo) para satisfazer o cliente e gerar valor no serviço prestado. Urdan e Urdan (2006) enfatizam que para que o negócio de transações de produto tenha sentido é preciso que o produto gere satisfação, e que seja ofertado de forma atraente para viabilizar o negócio, caso contrário não faz sentido tê-lo.

A grande questão que surgiu foi o desafio para o setor de serviços em formular estratégias que pudessem agregar com vantagens competitivas sobre os concorrentes. Nesse sentido, de acordo com Ribeiro (2015), foi na Era Industrial que surgiram os 4 Ps do marketing de serviços, que por definição compõem: produto, praça, preço e promoção. Porém, com a consolidação da prestação de serviços em grande parte do mercado, foi preciso complementar os pilares do Marketing de Serviços, atualmente conhecido pelo seus 8 P’s, como ilustrado na Figura 2.

Figura 2: Os 8 P's do Marketing de serviços.

Fonte: http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/8_Ps_do_Marketing_de_servicos.htm.

Segundo Serrano (2012) os 8 P's são definidos da seguinte maneira:

Elementos de Produto: (*Product Elements)* – Elaboração e características dos serviços.

Processo: *(Process)* – O meio pelo qual a empresa fornece elementos de produto.

Lugar e Tempo: *(Place and Time)* – Local e hora definida para acontecer o serviço.

Preço: *(Price)* – Preço (matéria prima, mão de obra, custos adicionais, impostos e lucros).

Promoção e Educação: *(Promotion and Education)* – Explicação adequada a quem vai oferecer e a quem vai utilizar.

Evidências Físicas: *(Phisical Evidences)* – É o que torna o serviço visível ao consumidor.

Pessoas: *(People)* – A linha de frente de quem vai oferecer o serviço ou procuto.

Produtividade e Qualidade: *(Productivity and Quality)* – Ao existir processos, deve ser feita busca de produtividade diferenciada.

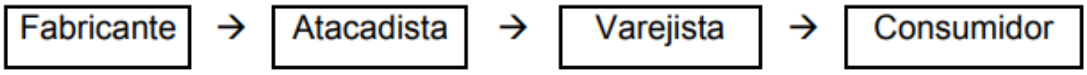
Para Ribeiro (2015), atrair mais e melhores clientes através de um marketing agressivo promove um bom serviço e consequentemente uma reputação positiva a empresa, que acaba por garantir uma maior parcela do mercado.

2.2. Varejo

O varejo compõe a última etapa de distribuição de um determinado produto na qual se concentra as atividades compostas por vendas e serviços destinados ao cliente final. Kotler (2003) cita que o varejo se concretiza a partir do momento em o negócio tem como foco a comercialização de produtos em menores quantidade com objetivo principal de faturamento.

De acordo com Lui e Zamberlan (2015), o setor varejista é o principal comprador do atacado, realizando compras em grandes lotes para ratificá-los e vende-los em menores quantidade, atendendo a demanda individual do cliente final. Ou seja, são realizadas poucas compras de grandes volumes dos atacadistas e distribuídos em muitas vendas de baixos volumes para os consumidores finais. Na Figura 3 é possível ver o fluxograma dos canais de distribuição de produtos, desde a fábrica até o consumidor.

Figura 3: Canais de distribuição para produtos de consumo.



Fonte: Adaptado de Las Casas (1992).

Para o autor Las Casas (1992), o varejo é composto pelas atividades e serviços destinados aos clientes no intuito de gerar valor ao produto comercializado e, consequentemente, atribuir e gerar satisfação no desejo do consumidor ao realizar a compra do produto. Nesse sentido, é entendido a necessidade do alto nível de serviço de vendas, é preciso ter conhecimento em técnicas, em composição dos produtos e saber identificar aquilo que é desejado pelo cliente e flexibilidade para proporcionar um atendimento de qualidade.

2.3. Vendas

Nada mais do que uma sequência de etapas, o processo de vendas de acordo com Castro Neves (2006), é aquilo que se deve realizar para efetuar a venda de algum produto. Partindo-se de diferentes cenários e realidade do mercado, a venda pode se identificar como uma sequência de passos com objetivo único de atender a demanda e satisfazer o cliente por completo, mesmo quando aquilo que ele procura não esteja disponível, e para que isso aconteça de forma eficaz e natural, é preciso conhecimento, técnica e malícia.

Kotler e Keller (2006), enfatiza que vendas se conceitua no fato do consumidor presente em alguma instituição de produtos não comprar o suficiente do que a empresa pode oferecer e que não haja uma abordagem e interpessoal e com esforço de vendas e promoção.

Para Futrell (2003), constituinte de um componente do marketing, a venda trata-se de um processo em comunicação interpessoal com finalidade de persuadir o cliente que obtém o desejo de posse.

O resultado é que a venda é dependente de um auxílio de habilidades de vendedores para que seja realizada, acompanhada de um processo de negociação que satisfaça as necessidades do consumidor, que de fato não ocorreria caso estivessem sozinhos. Nesse sentido, é preciso que os atendentes estejam preparados e treinados para oferecer com qualidade o atendimento ao cliente. Para isso que seja efetivo é preciso mensurar o desempenho e alcance dos resultados gerados individualmente e coletivamente da equipe de vendas, por isso a necessidade e importância de utilização de parâmetros que possam mensurar o desenvolvimento em relação a vendas.

2.4. Desempenho em Vendas

As pesquisas recorrentes ao nível de desempenho do vendedor tiveram início no século XX, quando o setor tomou importante papel no contexto empresarial. Porém, segundo Santos et al. (2016) até meados da década de 70 as diferenciações de vendedores de alto e baixo desempenho não tinham modelos concretos desenvolvidos. Apenas na década de 90, que um estudo realizado por Churchill et al. (1985), que tratou-se de uma meta-análise direcionada ao estudo de literaturas e estudos entre 1918 a 1982, que foi possível chegar a uma conclusão de que o desempenho de vendedores é referente a: Aptidão, Habilidade, Motivação, Percepção, Papel e Variáveis pessoais, organizacionais e ambientais. Dessa maneira, foi possível concluir que para alcançar bons resultados e alto nível de desempenho dos vendedores, era preciso de uma estrutura de abrangesse cada uma das respectivas características.

Nesse sentido, para ter um bom rendimento e um alcance considerável nos resultados estabelecidos, o acompanhamento e orientação tornou-se indispensável. Cobra (2012), evidencia que é papel íntegro da gerência monitorar constantemente o desempenho de vendas da sua equipe, e para que isso aconteça é preciso de objetivos estabelecidos e claros com revisões periódicas dos parâmetros envolvidos.

Santos et Al. (2016) cita que é importante que o esforço dos vendedores estejam alinhados com o planejamento de marketing da empresa de forma a caminharem juntos. Assim, é importante ressaltar o papel do planejamento estratégico quando voltado para metas que devem ser estabelecidas coerentemente através de critérios de previsão de demanda e precedentes históricos de vendas. É importante, segundo o autor, que as metas sejam atingíveis, para que não tome o efeito contrário de motivação, além disso precisa ser acompanhada de recursos que promovam interesse e esforços para serem atingidas.

Nesse raciocínio é importante ressaltar utilização de parâmetros que ao mensurar o desempenho individual de cada vendedor, sejam utilizados como fragmentos técnicos para melhoria de desempenho em diferentes aspectos de um processo de vendas. Além disso, é preciso utilização de ferramentas que através do indicadores auxiliem na elaboração de planos de ações efetivos. Nesse sentido, ferramentas de gestão de qualidade são muito utilizadas, pois permitem levantamentos de dados, analises críticas, posteriormente elaboração de plano de ações, controle e padronização dos processos.

2.5. Gestão da Qualidade

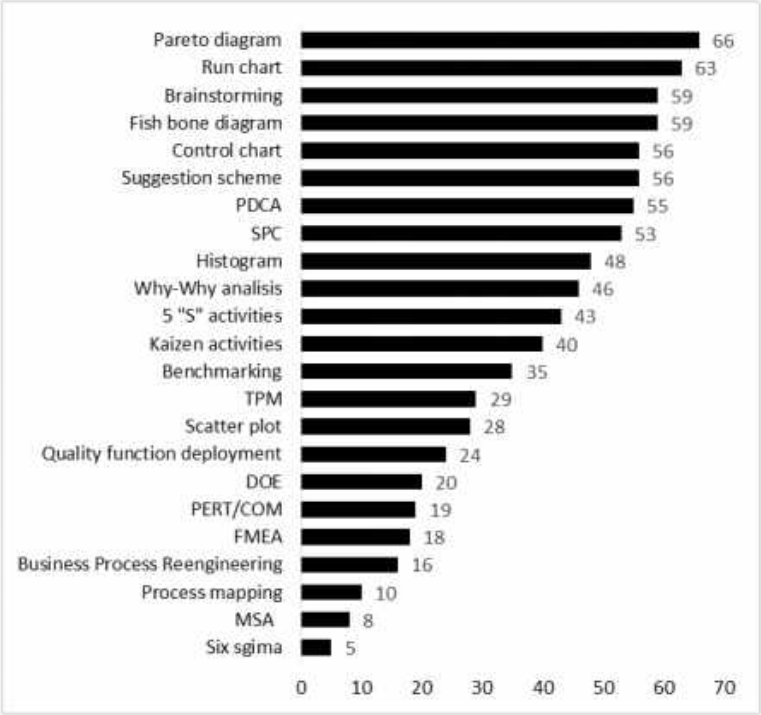
De acordo com o conceito apresentado na norma ISO *(International Organization for Standardization*) ou Organização Internacional para padronização 8402, a gestão se relaciona a garantia de qualidade, definida como conjunto de aspectos que caracterizam um processo, produto ou serviço afim de atender as expectativas de um determinado cliente. Arruda et al. (2016), acreditam que a qualidade tomou papel importante na sociedade de gerar competitividade e lucratividade nas organizações de todo o mundo.

Muitas das organizações tem adotado a Gestão da Qualidade como iniciativa para melhoria de qualidade em processos, operações, administração financeira e satisfação do cliente final. Segundo Junior e Oliveira (2016), o sucesso da aplicação da Gestão da Qualidade tem gerado resultados positivos em diferentes dimensões, principalmente em relação ao desempenho de operações e de gestão financeira.

Para Gambi (2014), a implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade tem influência direta no âmbito cultural de uma organização, além de implicar na utilização de ferramentas e técnicas da qualidade a serem implementadas para gerar um resultado positivo. Nesse sentido, segundo o autor a influência do sistema de gestão afeta diretamente a cultura da empresa o que de fato causa um impacto organizacional que envolve a dificuldade de mudar a cultura de uma empresa, além de estabelecer ou mudar práticas consolidadas no ambiente de trabalho.

Junior e Oliveira (2016), acreditam que o sucesso da implementação de uma Gestão da Qualidade, está diretamente relacionado a utilização e aplicação de ferramentas e metodologias direcionadas a cultura organizacional, abrangendo os índices de melhoria e manutenção na organização existente, além da padronização, estabilidade e controle dos processos já existentes ou implementados. Khanna (2009) realizou um gráfico onde é possível identificar as principais ferramentas utilizadas na implementação da Gestão da Qualidade, como mostra a Figura 4.

Figura 4: Aplicações de ferramentas da gestão da qualidade (em percentual).



Fonte: Khanna (2009).

Na imagem é possível identificar quais as ferramentas utilizadas e qual a intensidade de uso em porcentagem, onde várias delas são utilizadas muitas das vezes juntas, servindo como complemento, por isso o acumulo de porcentagem ultrapassa os 100%.

2.6. Seis *Sigma*

De acordo com Wekerma (2004), a metodologia surgiu em meados da década de 80 quando a empresa Motorola no intuito de superar seus concorrentes promoveu uma metodologia de melhoria de processos no intuito de melhorar a qualidade dos processos e reduzir custos. Foi quando em 1988 a empresa foi reconhecida pelo sucesso da metodologia Seis *Sigma* através do Prêmio Nacional de Qualidade Malcom Baldrige.

Segundo Santos e Martins (2010) o Seis *Sigma* é uma metodologia de melhoria de qualidade com base em dados estatísticos que permitam uma estratégia voltada para redução da variação, medição, coleta de dados, processos e satisfação do cliente. O intuito do programa Seis *Sigma* de acordo com Martin et al. (2015), é promover uma redução na variabilidade dos processos, afim de reduzir ou eliminar as falhas nos produtos e serviços, e para que isso seja efetivo o programa se baseia na utilização de indicadores de desempenho para monitorar e controlar o avanço da operação.

Proveniente da escala, o nome Seis *Sigma* surgiu da classificação de 1 até 6 *Sigma* que relaciona o número de erros e verifica-se o desvio padrão (Alves et Al,

2016). Proveniente da análise do desvio padrão, surgiu a tabela que traduz a correlação de *sigmas* representada na Tabela 1.

Tabela 1: Tabela de conversão de *Sigma.*

Se seu rendimento é...	**Seu DPMO é...**	**Seu *Sigma* é...**
30,9%	690.000	1,0
69,2%	308.000	2,0
93,3%	66.800	3,0
99,4%	6.210	4,0
99,98%	320	5,0
99,9997%	3,4	6,0

Fonte: Adaptado de Pande et Al (2001, p.31).

Proveniente das iniciais Definir, Medir, Analisar, Implementar e Controlar, a ferramenta DMAIC segue uma roteirização mais detalhada da metodologia que divide a mesma lógica do Ciclo PDCA. Representado pelas inicias as etapas seguem a seguinte cronologia e definição, segundo (Werkema, 2013).

- Define (Definir)
- Measure (Medir)
- Analyze (Analisar)
- Improve (Melhorar)
- Control (Controlar)

2.7. DMAIC

Estruturada no suporte de melhorias de processo, a ferramenta aprimora o sistema seis *sigma* de qualidade, de acordo com Carpinetti (2012), através da identificação e definição de causas raízes de desvio e consequentemente oportunidades de melhoria pela leitura dos dados coletados e estudados.

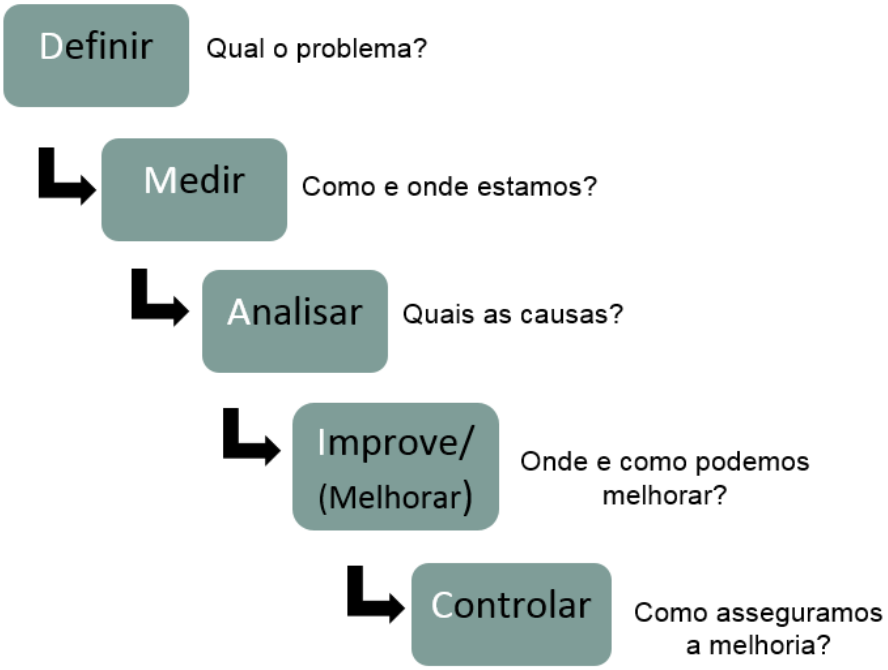
Segundo Aguiar (2002), o DMAIC permite uma técnica estruturada e sistemática por meio da aplicação de suas etapas que garante uma cronologia correta para execução dos projetos e aderência dos resultados.

Arruda e Pierri (2016), definem os passos do DMAIC da seguinte forma:

- Definir (Define – D): Definir claramente qual a necessidade dos clientes;

- Medir (Measure – M): Aprofundar a medição de dados de resultados de processos, estuda-los e entende-los.
- Análise (Analyse – A): Identificar as causas fundamentais do problema analisando o efeito indesejável e suas causas;
- Melhorar (Improve – I): Planejar e executar a ação de melhoria;
- Controlar (Control – C): Garantir o padrão das melhorias através de revisões de procedimentos, registros e etc;

Figura 5:Fluxograma da metodologia DMAIC.



Fonte: Próprio autor.

2.7.1. Definir

Segundo Pinto et al (2017) essa etapa compõe o processo de definição da problemática, ou seja, é nessa etapa que devem ser evidenciados através de dados qual o problema a ser abordado, e por isso é preciso que essa etapa seja a mais específica possível.

Para Duarte (2011), é nessa etapa que são feitas as relações dos problemas prioritários com as estratégias da empresa, ressaltando os dados históricos do problema para esclarecer as necessidades do processo e a viabilidade de realização do projeto.

O passo inicial para essa primeira etapa da metodologia, segundo Gijo (2011), é desenvolver uma equipe responsável por adquirir os dados necessários

para desenvolvimento do projeto. Essas informações deverão responder algumas questões que irão ajudar no desenvolvimento do trabalho:

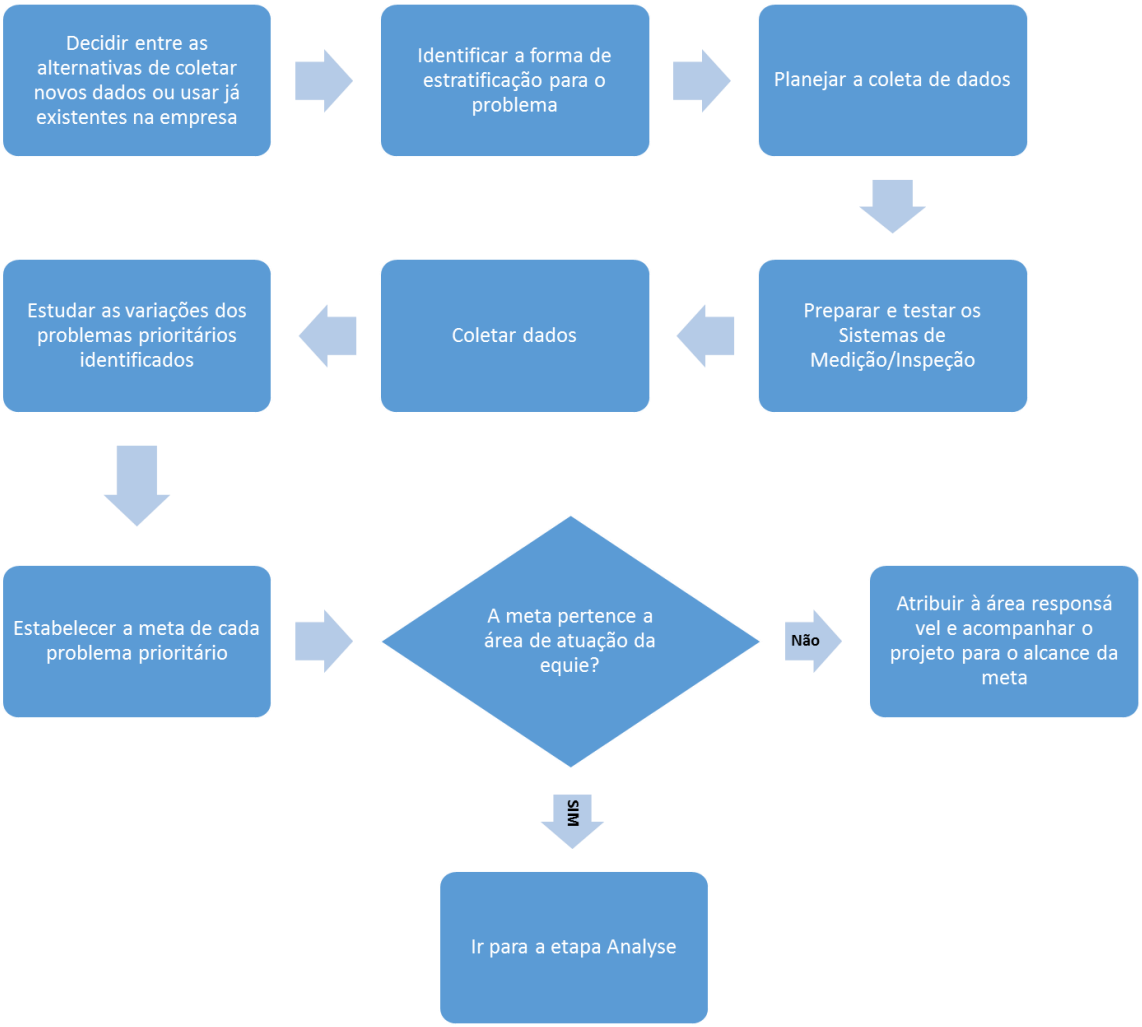
- Qual problema deve ser abordado?
- Qual a meta a ser atingida?
- Quais são os clientes/consumidores afetados pelo problema?
- Qual o processo relacionado ao problema?
- Qual impacto econômico do problema?

Segundo Donin (2018) em seu trabalho de conclusão de curso, esse levantamento de dados possibilita traçar os objetivos e metas no decorrer do projeto. De acordo com o mesmo autor, algumas ferramentas são essências para concretização dessa primeira etapa, entre elas estão: o Fluxograma, o Brainstorming entre outros.

2.7.2. Medir

Na etapa medir, de acordo com Duarte (2011), o foco da metodologia é desmembrar o problema maior em pequenos problemas, com objetivo de identificar o foco dos problemas e suas causas raízes. Para o autor Werkema (2004) existe um fluxo de passos a serem seguidos nessa etapa, como ilustrado na Figura 6.

Figura 6: Etapa medir.



Fonte: WERKEMA, 2004 (Adaptado).

Para Pinto et Al (2017), nessa fase é caracterizado a utilização de ferramentas estatísticas para o levantamento de dados. É nessa etapa que são proporcionados os resultados que se espera alcançar com o projeto e as metas que devem ser estabelecidas. Segundo os autores, na fase medir é importante atentar-se ao máximo nos dados levantados, é preciso o máximo de detalhes, já que quanto mais tempo for gasto nessa etapa, mais fácil será realizar o projeto. Durante essa etapa o Diagrama de Pareto é bastante utilizado, pois ajuda a identificar os maiores problemas.

2.7.3. Analisar

Segundo Carpinetti (2012), nessa etapa ocorre a revisão e análise de todos os dados coletados na etapa anterior. O objetivo é encontrar as causas raízes dos problemas evidenciados e interpretá-los. Werkeman (2013), cita que nessa etapa é preciso relacionar os porquês dos problemas prioritários com as metas estabelecidas durante a primeira etapa da metodologia.

Donin (2018), explica em seu trabalho que nessa parte o foco deve ser direcionado para interpretar os problemas, e que por isso o desafio da equipe é concentrar sua atenção em como analisá-los. Para ele nessa etapa, ferramentas como Diagrama de Ishikawa e Gráfico de Dispersão, são essenciais para traduzir o problema e chegar nas causas raízes de cada um deles.

2.7.4. Melhorar

Quarta fase do método cujo objetivo é gerar ideias de melhoria e soluções para problema prioritário. Segundo Duarte (2011), nessa etapa são realizados projetos pilotos, ou seja, projetos iniciais que possibilitam alterações e ajustes de acordo com a necessidade durante execução ou dependendo dos resultados obtidos.

Segundo Donin (2018), nessa etapa são analisadas as ações propostas de acordo com a fase anterior, Analisar, onde são identificadas as causas raízes de cada um dos problemas prioritários. Para isso, a utilização de ferramentas como o Brainstorming e principalmente o 5W2H, permitem uma análise mais crítica do desenvolvimento final do projeto e das implementações de melhoria. É importante ressaltar que nessa etapa são avaliadas a viabilidade de execução de cada uma das ações propostas, principalmente quanto a questões econômicas, de tempo, de pessoas envolvidas, etc.

2.7.5. Controlar

Compreendida como a fase responsável por traçar as ferramentas e processos de controle das implementações realizadas. Segundo Duarte (2011), além dos planos bem estabelecidos e dos esforços voltados para as melhorias o projeto precisa se adaptar com as implementações, para que os novos processos, passam a tornar-se hábitos, visando resultados não só de imediato, mas também a longo prazo.

Para Braitt e Fettermann (2014), essa etapa caracteriza-se pela confirmação da implantação das ações de melhorias, abrangendo com sucesso a resolução dos problemas, confirmação das vantagens pretendidas, os ajustes necessários para adaptação das implementações e, por fim, a implementação de ferramentas que possam garantir controle dos processos e resultados gerados, para isso é recomendado ferramentas de CEP (Controle Estatístico do Processo), Histograma e técnicas de coleta de dados.

2.8. Ferramentas Utilizadas

2.8.1. Gráfico de Pareto

Ferramenta composta por barras verticais em um gráfico que representam a frequência de ocorrências em sequência decrescente, das quais as mais altas representam as maiores prioridades. Essa ferramenta foi criada pelo Italiano Vilfredo

Pareto, que segundo Arruda et al.(2016), foi o responsável por identificar que 80% dos problemas são compostos de apenas 20% das causas, regra dos 80/20.

A utilização da ferramenta é composta pela coleta de dados de determinado processo, ou acontecimento, da frequência de ocorrência, e ordenados em um gráfico de barras de acordo com a intensidade de acontecimentos, indo do índice de maior frequência para o de menor frequência. A análise é obtida através da relação 80/20 que caracteriza 80% das ocorrências decorrente de apenas 20% das causas. Segundo Vergueiro (2002), essa análise surgiu no século XIX, quando Pareto identificou grande divergência de renda da população, onde 80% da riqueza estava concentrada em 20% da população, em seguida a ideia foi aplicada também na indústria, apresentando os mesmos resultados, a partir disso a metodologia passou a ser usada por diversas áreas da Administração para identificar os problemas prioritários.

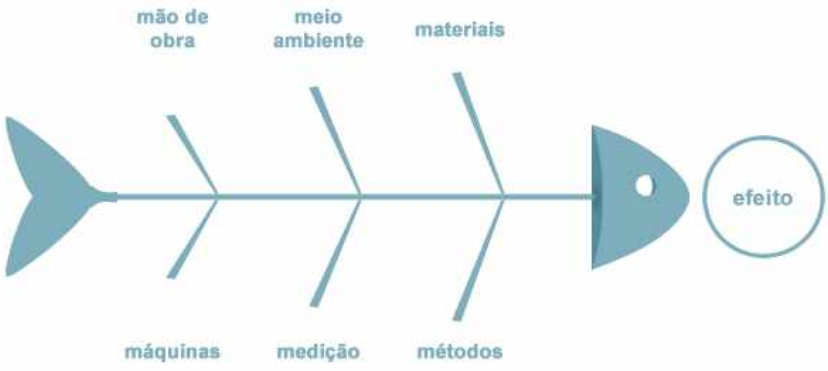
2.8.2. Diagrama de Ishikawa

O Diagrama de Ishikawa é uma ferramenta que relaciona o resultado de um determinado procedimento com as causas que pode afetar esse resultado. Essa ferramenta é geralmente utilizada para conseguir identificar as causas raízes de um determinado problema, já que compõe uma lista de possíveis causas para determinados acontecimentos (HOLANDA, PINTO, 2009).

O Diagrama é composto por diferentes classes de composição dos resultados finais, abrangendo diversas e variadas causas do problema, composta pelo chamados 6M's (Métodos, Máquina, Material, Mão-de-obra, Medidas e Meio Ambiente), que são as famílias que categorizam essas classes para organização e composição das causas raízes (CAMPOS, 1999).

Holanda e Pinto (2009) citam em seu trabalho que a utilização do Diagrama de Ishikawa contribui para simplificação de processos complexos dividindo-os em processos menores e mais simples, como mostrado na Figura 7.

Figura 7: Modelo de Diagrama de Ishikawa.



Fonte: Holanda e Pinto (2009).

2.8.3. Brainstorming

Brainstorming é uma ferramenta utilizada para auxiliar composição de ideias em um rápido período de tempo. Segundo Martins (2013), a ferramenta foi criada por Osborn em 1957, no intuito em despertar ideias e criatividade nos funcionários de sua empresa para resolver problemas.

Segundo o criador, algumas regras são indispensáveis para bom funcionamento do brainstorming, entre elas: Críticas são dispensáveis, o foco é obter ideias e soluções; O pensamento é livre; A quantidade importa, quanto maior o número de ideias, maior a chance de produtividade; Buscar combinações e melhorias através de ideias prévias.

Para Holanda e Pinto (2009), o Brainstorming complementa de forma efetiva a composição do Diagrama de Ishikawa, pois no grande contexto de possíveis causas o Brainstorming facilita a identificação dos prioritários e ajuda na interpretação das causas raízes, além de poder criar soluções de imediato.

2.8.4. Histograma

De acordo com Coelho, Silva e Maniçoba (2016), o histograma é uma ferramenta da gestão da qualidade de estatística gráfica, usada para gerar grupos de frequência de determinadas ocorrências. A ferramenta, nada mais é do que um composto de colunas em um gráfico que compõe a quantidade de vezes que determinada ocorrência aconteceu em determinado período.

Ainda segundo os autores, a ferramenta se diferencia do Diagrama de Pareto pelo fato de não apresentar os dados em uma ordem decrescente, e a sua interpretação se dá através da análise da frequência de acordo com o período, isso permite uma análise de distribuição e especificações. Enquanto que o Diagrama de Pareto, a análise ocorre com as variáveis postas em ordem decrescentes, sem considerar o período, além de proporcionar a análise do acumulado através da curva de frequência.

2.8.5. 5W2H

De fácil utilização e compreensão a ferramenta 5W2H nada mais é do que a nomenclatura das sete perguntas em inglês: What? (O quê?), Where? (Onde?), Who? (Quem?), Why? (Por quê?), When? (Quando?), How? (Como?) e How Much? (Quanto custa?). Com vasta utilização como meio de planejamento e organização de plano de ação, a ferramenta consiste em um conjunto de orientações de ações que devem ser executadas e implementadas para controle e desenvolvimento de projetos desenvolvidos (BRUM, 2013).

Behr et al. (2008) cita que a metodologia é uma maneira de formular as ideias de forma compacta e organizada para implementação de uma ação corretiva dentro

de algum negócio ou projeto. A metodologia, de acordo com Brum (2013), consegue promover respostas curtas e diretas para estruturação de um planejamento de ação, de forma a facilitar o gerenciamento de processos e informações. A Figura 8 resume os passos com detalhes da funcionalidade da metodologia.

Figura 8: Resumo da funcionalidade da metodologia 5W2H.

Passos	Conteúdo das respostas	Exemplo de perguntas
What	Ações necessárias ao tema analisado	-O que deve ser ou está sendo feito? -Quais os insumos do problema/processo? -O que se pretende extrair do problema/processo? -Quais os métodos, materiais e tecnologias que devem ser utilizados?
Why	Justificativas das ações	-Por que ocorre este problema? -Por que executar desta forma? -Para que atuar neste problema?
Where	Locais influenciados pelas ações	-Onde ocorre/ocorreu o problema? -Onde é preciso atuar para corrigir o problema?
Who	Responsabilidades pelas ações	-Quem são os agentes envolvidos? -Quem conhece melhor o processo? -Quais pessoas deverão executar o plano de ação?
When	Definir prazos	-Quando começar e terminar? -Quando deverão ser executadas cada etapa do plano?
How	Métodos a serem utilizados	-Como será executado o plano? -Como registrar as informações necessárias? -Como definir as etapas do processo?
How Much	Definir orçamento	-Quanto será o custo envolvido? -Quanto custará os recursos necessários? -Quanto custa corrigir o problema?

Fonte: Brum (2013).

3 MÉTODOS DE PESQUISA

3.1. Caracterização da pesquisa

Na busca por respostas aos problemas enfrentados ou propostos, utiliza-se a pesquisa como meio de obtenção de resultados. Desde a obtenção de dados, seguindo uma cronologia de etapas, a pesquisa se constrói através de um objetivo que abrange desde o estudo de um determinado problema até composição de ações e atuação que irão determinar os resultados finais do trabalho (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Considerando os objetivos e propósitos, as pesquisas se classificam em diversos tipos caracterizadas de acordo com as seguintes categorias: 1º Natureza; 2º Problema; 3ºObjetivos; 4º Procedimentos; (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Para classificação quanto a natureza da pesquisa pode-se categorizar em básica ou aplicada. Sendo esse trabalho classificado como natureza aplicada, possui características de aplicação na prática, direcionada a resolução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Quanto aos problemas das pesquisas, as caraterizações surgem a partir da classificação quantitativa ou qualitativa. Segundo Terence e Filho (2006), a pesquisa quantitativa caracteriza a pesquisa de forma a obter dados mensuráveis por meio de uma amostra representada estatisticamente, o que de fato classifica o presente trabalho como pesquisa quantitativa.

Em relação aos objetivos, a classificação pode ser exploratória, explicativa ou descritiva (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). No presente trabalho, a classificação adequada é a pesquisa descritiva, já que o trabalho apresenta as características de um fenômeno que compõem as relações entre as variáveis encontradas no trabalho.

Para os procedimentos, as classificações abordam os procedimentos bibliográficos, documental, experimental, levantamento, Estudo de Caso, Pesquisa de Ex-Post-Facto, Pesquisa-Ação, Pesquisa Participante e Modelagem e Simulação. Nessa presente pesquisa os procedimentos se encaixam na categoria pesquisa-ação, pois, de acordo com Gerhardt e Silveira (2009), existe uma participação ativa do autor do trabalho do com impacto direto na realidade observada diante as ações para os resultados presentes na pesquisa.

A tabela 2, resume a classificação da presente pesquisa realizada.

Tabela 2: Resumo das classificações da presente pesquisa.

CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA			
Natureza	**Problema**	**Objetivos**	**Procedimentos**
Básica **Aplicada**	**Quantitativa** Qualitativa	Exploratória Explicativa **Descritiva**	- Bibliográfica - Documental - Experimental - Levantamento - Estudo de caso - Ex-post-Facto **- Pesquisa-ação** - Participante - Modelagem e Simulação

Fonte: Próprio autor.

3.2. Técnicas de coleta de dados

A coleta de dados foi obtida através de pesquisas bibliográficas, documentos, observações, questionários e entrevistas.

A pesquisa bibliográfica permitiu uma aproximação dos problemas da empresa estuda de acordo com o desempenho e gestão de equipe de vendas, dada através de consultas literárias e artigos publicados. De acordo com Gonçalves (2005), a bibliografia permite adquirir conhecimentos específicos sobre o tema estudado na pesquisa.

Na pesquisa documental, o procedimento foi obtido através de dados sobre os históricos dos indicadores dos dados individuais e coletivos da equipe de vendas. Através desses dados foi possível realizar análises de divergências entre os vendedores em diferentes períodos analisados. Utilizar documentos para análises permite um entendimento da realidade do objeto de estudo da pesquisa, porém é preciso que sejam cuidadosamente interpretados para não haver vieses de entendimentos Vigorena e Battisti (2011).

Para maior apuração de dados e veracidade das informações, foi utilizado procedimento de observação, onde foram acompanhados procedimentos de atendimentos para identificação de falhas e possíveis causas dos problemas relatados. De acordo com a definição de Lakatos e Marconi (2006), o caráter das observações realizadas foram do tipo não-

participativo, pois, apesar do contato, não houve participação alguma nos procedimentos observados.

Os questionários foram utilizados para obtenção dos dados de acordo com a interpretação dos próprios vendedores. Nesse tipo de coleta de dados as principais informações coletadas trataram-se de questões pessoais que influenciassem no desempenho de cada um. De acordo com Andrade (2009), o questionário possibilita um entendimento individual de várias pessoas ao mesmo tempo, a obtenção de dados é rápida e precisa, visto que há maior liberdade nas respostas, segurança e menos risco de distorção.

As entrevistas foram utilizadas no presente trabalho com a gestão, cujo objetivo era obter o máximo de informações mediante a uma conversação sobre os procedimentos realizados durante os atendimentos dos funcionários e a gestão dentro da loja estudada. A entrevista permite obtenção de dados de acordo com a interpretação do tema discutido na visão do entrevistado, permitindo uma maior flexibilidade e entendimento do assunto (ANDRADE, 2009).

3.3. Técnicas de análise de dados

A análise de dados objetiva identificar respostas de problemas e hipóteses surgidas com o levantamento de dados. Através da organização e categorização dos dados, as análises com suas determinadas técnicas permitem identificar o porquê das falhas ou problemas em questão.

Para Gil (2007), quanto a pesquisa de caráter quantitativa as análises se dão através, primeiramente, da organização e categorização das informações levantadas, pois facilita para realização de uma análise mais assertiva e minuciosa. Em seguida, é realizada a codificação e tabulação dos dados brutos, que nada mais é do que a simbolização dos dados antes ou após a coleta. Por fim, o procedimento a se realizar é o tratamento dos dados, através de análises estatísticas, que através de determinadas ferramentas é possível processar os dados, geralmente com cálculos matemáticos, organizá-los em gráficos e tabelas, para melhor interpretação.

3.4. Procedimentos metodológicos – Etapas

Para o trabalho presente as etapas metodológicas seguiram o sequenciamento da metodologia DMAIC, após a realização de um estudo teórico, ficando da seguinte forma:

a) Referencial teórico: nessa etapa foram feitos estudos embasados em trabalhos, livros e pesquisas no intuito de obter o máximo de informações possíveis sobre o assunto a ser tratado durante o trabalho.

b) Definição do problema: nessa etapa foram feitas análises comparativas através de dados que evidenciassem a queda de faturamento na empresa estudada em relação ao resultado esperado e ao mercado externo.

c) Medir: nessa etapa, após definição do problema, foi feito o levantamento dos dados que influenciaram diretamente para o problema definido na etapa anterior.

d) Analisar: foram categorizados os dados dos indicadores coletados para análise individual de cada, observando e identificando as principais causas raízes.

e) Melhorar: nessa etapa, após a identificação dos problemas, foram levantadas e sugeridas as possíveis ações que pudessem solucionar as falhas encontradas.

f) Controlar: etapa na qual após implementação das ações corretivas, tem por objetivo controlar e padronizar as melhorias realizadas para que não houvessem desvios.

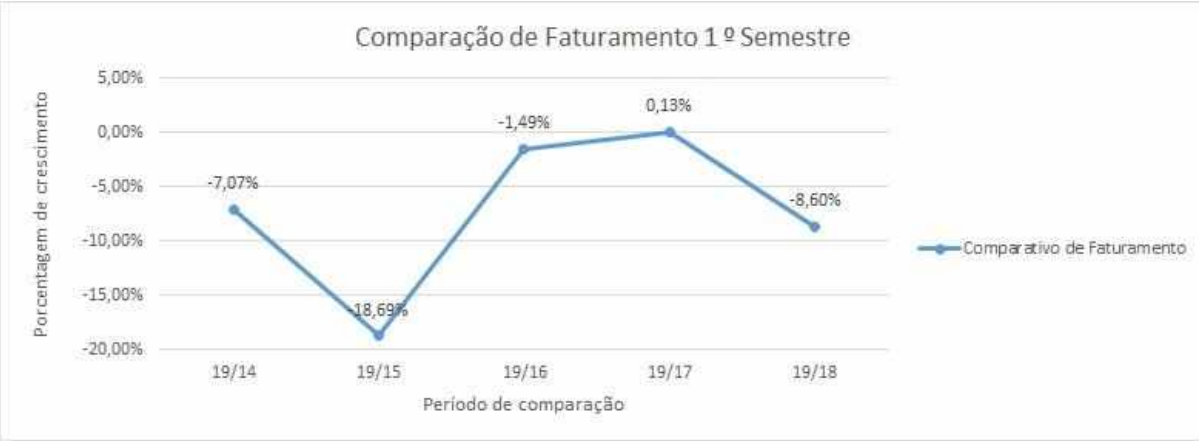
g) Conclusões do trabalho: conclusão de tudo o que foi feito no trabalho de acordo com as restrições da loja. Gerar um trabalho base para o assunto e aplicações futuras em organizações do ramo.

4 RESULTADOS

4.1. Definir

Para o ponto de partida do projeto foi identificado pontos tratados sobre o planejamento projetado pela empresa, priorizando-se a taxa de crescimento em relação ao mesmo período de anos anteriores e o faturamento gerado em relação ao faturamento esperado. Nesse sentido, é importante considerar o desenvolvimento da equipe como um todo, envolvendo toda a parte de gestão e de desempenho coletivo e individual de cada vendedor. Para análise do problema foi levado em consideração o período em baixa da empresa, que compõem os primeiros seis meses do ano de 2019, em relação aos anos anteriores, como mostra a Figura 9.

Figura 9: Comparação de faturamento da loja entre 2019 e os anos anteriores.

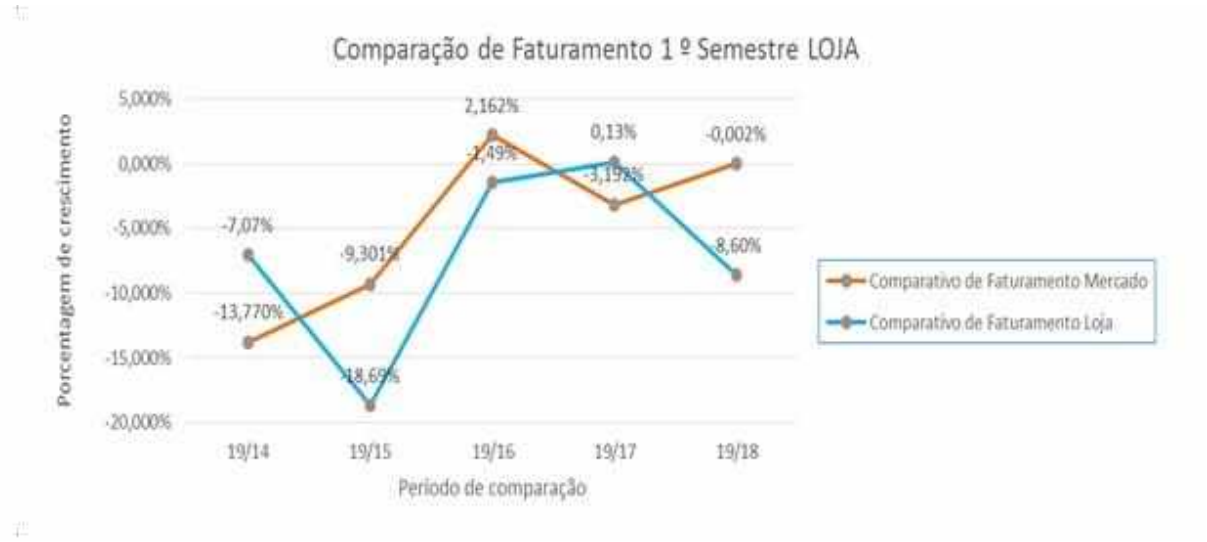


Fonte: Próprio autor.

Como pode-se notar através da Figura 8, a empresa durante todo o período do primeiro semestre de 2019 gerou resultados não satisfatórios quando comparados a anos anteriores, o que de fato contraria os planos da empresa, que segundo os gestores segue uma linha de meta de crescimento de pelo menos 10% em relação ao ano anterior. Analisando-se um contexto entre cinco anos do mesmo período, percebe-se que em 2019 os resultados obtidos foram abaixo em pelo menos quatro dos cinco anos analisados, enquanto o melhor resultado foi um pequeno crescimento em relação a 2017. Isso de fato, foge do resultado esperado pelo planejamento estratégico da empresa, e também do contexto real do mercado.

Segundo dados do IBGE, durante todo o período analisado nos mesmos anos de comparação, o contexto geral do varejo voltado para confecções, calçados e tecidos comporta-se melhor quando comparado ao contexto da empresa:

Figura 10: Comparação do faturamento da loja em 2019 com os anos anteriores e o faturamento do mercado durante o mesmo período.



Fonte: Próprio autor.

É possível identificar de acordo com a Figura 10 que, mesmo a empresa apresentando um aspecto parecido ao contexto do mercado nacional, onde o ano de 2019 apresentou queda quando comparado aos anos de 2014, 2015 e 2018, quando comparado em 2017 houve considerável crescimento da empresa que o mercado não teve, e em seguida, uma queda brusca da empresa quando comparado em 2018 com alto índice de decréscimo. Esse acontecimento evidencia uma grande instabilidade nos números da empresa, principalmente analisando o contexto atual, no qual as empresas estão mantendo os números do ano anterior, e a empresa estudada, contrariamente, está apresentando um número bem abaixo do ano anterior, cerca de 8,58% a menos, margem que aumenta ainda mais quando se analisa o contexto de planejamento de crescimento esperado de até 10% pela empresa, somando um total de 18,58% abaixo do resultado esperado.

Esses dados tornam-se ainda mais convictos quando é analisado o mesmo contexto das outras sete empresas do mesmo setor, que fazem parte da mesma rede de lojas da organização. É importante considerar que, os produtos trabalhados são os mesmos, e que as lojas estão localizadas na mesma cidade, ou seja, possuem carteiras de clientes similares. O que diferencia uma empresa da outra é a localidade dentro da cidade, pois quatro lojas estão situadas no mesmo centro comercial da cidade, incluindo a loja de estudo, enquanto que as outras se espalham pelos bairros em diferentes locais da cidade.

Figura 11: Relação de crescimento das lojas do mesmo setor 2019/2018

Fonte: Próprio autor.

Nesse sentido, é notório o comportamento atípico da empresa estudada nesse primeiro semestre de 2019, principalmente quando é comparado com empresas do mesmo setor e na mesma localidade (no caso as empresas da região central), onde nota-se crescimento entre 0,93% até 7,75%.

É preciso considerar também, além das características de campo de atuação, localidade dos estabelecimentos, carteira similar de perfis de clientes e o mix de produtos que compõem os estoques das lojas. Segundo proprietários, para ambas as oito lojas, as compras são realizadas em conjunto, com frequências mensais, de acordo com as viradas de coleções e reposições de produtos quando necessárias. O que diferencia a composição dos estoques de uma loja para outra é apenas o índice de vendas, ou seja, quanto mais uma loja vende, menor fica o estoque de produtos, e daí é preciso fazer a reposição que diferentemente da primeira compra é realizada somente quando há necessidade e apenas nas lojas com baixo ou nenhum estoque do produto em questão.

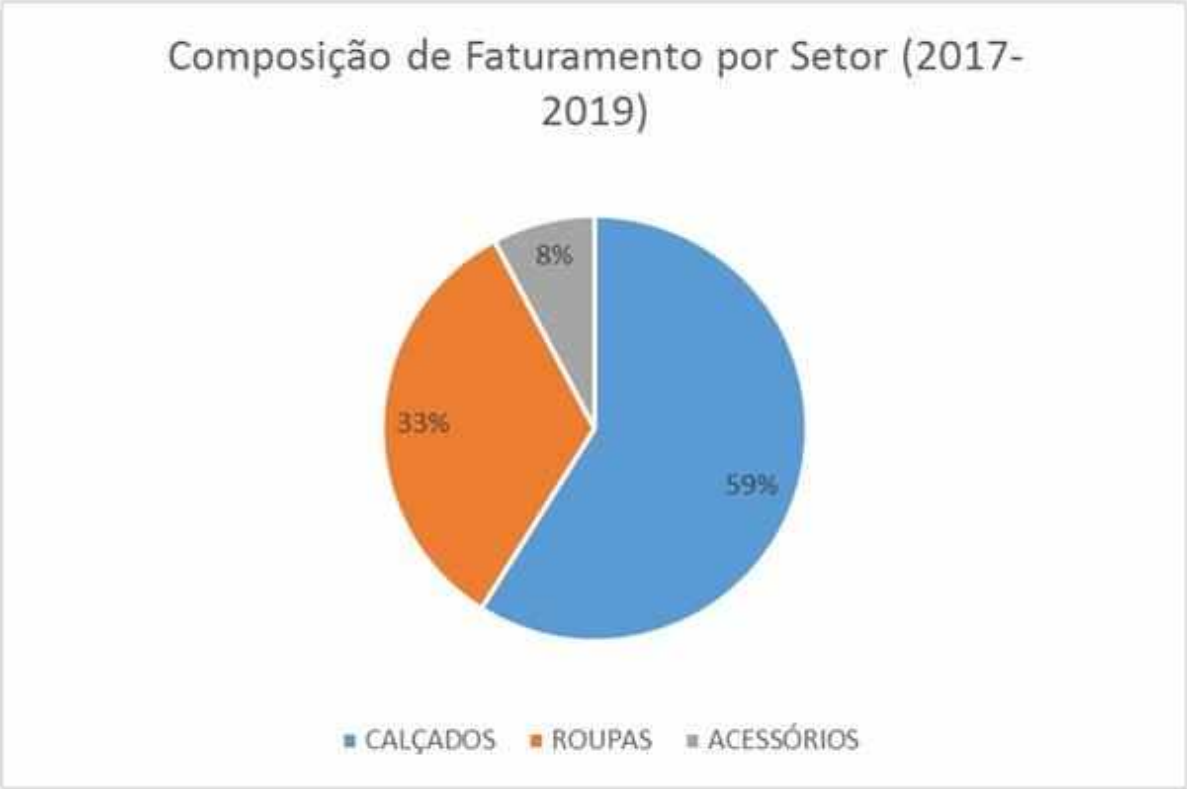
Para a análise do problema de baixo rendimento de faturamento da empresa, foram considerados os pontos que envolvem o desempenho da equipe e da gestão da empresa em específico, visto que, diante as variáveis de localidade, produtos e clientela, o que difere a loja das demais da rede é a gestão e o desenvolvimento da equipe. É importante esclarecer que essas mesmas variáveis não deixam de influenciar diretamente no desempenho geral do estabelecimento, porém para esse estudo será abordado apenas as influências internas, que segundo os diretores, nesse caso, são os maiores contribuintes da queda de faturamento da loja.

A qualificação da equipe é extremamente importante, pois o desempenho individual de cada colaborador pode influenciar diretamente, no contexto coletivo, referente ao alcance dos objetivos da corporação, impactando diretamente no planejamento estratégico da empresa, ou seja, pode gerar resultados que não sejam condizentes com o mercado externo, o que enfraquece o poder competitivo da empresa e impacta na rentabilidade da mesma.

A empresa não possui um sistema de gestão que avalie o desempenho individual da equipe, embora tenha embutido em seu sistema operacional ferramentas que disponibilizam alguns dos principais dados necessários para avaliação. Na verdade, a atual gestão composta por apenas uma pessoa, trabalha único e exclusivamente os dados de faturamento por vendedor, levando em conta apenas a meta de faturamento.

A equipe atual é composta por uma pessoa responsável pela gerência da loja, uma operadora de caixa, um estoquista, dois vendedores do setor de roupas e quatro vendedores do setor de calçados. Essa diferença na quantidade de vendedores por setor se dá através da composição de faturamento da loja.

Figura 12: Composição de faturamento por setor.



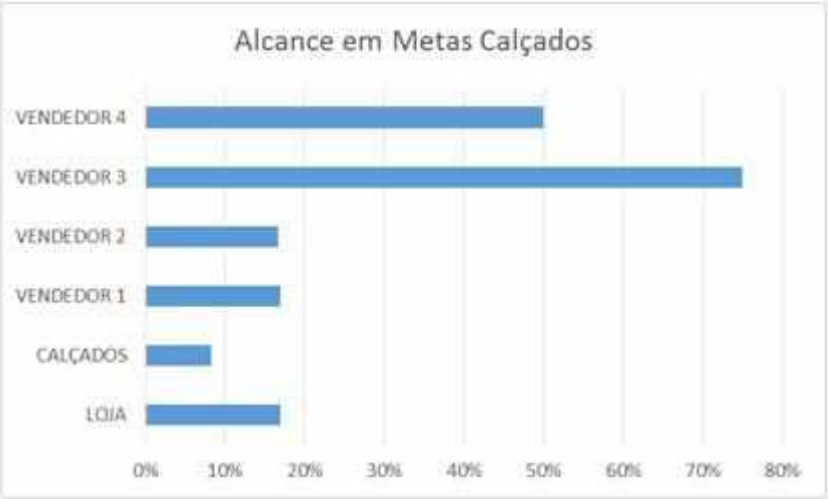
Fonte: Próprio autor.

Portanto, de acordo com a Figura 12 no setor que retém maior porcentagem de vendas tem maior quantidade de vendedores, no caso, como o faturamento do setor de calçados é quase o dobro em relação ao de roupas, a equipe de calçados é o dobro da equipe de confecções.

Para avaliar o problema gerado de faturamento, foram coletados históricos de dados relacionados ao desempenho em vendas por setor e por vendedor armazenados no sistema operacional da empresa. O período de coleta foi o dos seis primeiros meses de 2019, que configuram o pior desempenho da loja em relação a anos anteriores.

Inicialmente, para relacionar o problema de faturamento com o desempenho da loja, foi considerado o alcance do objetivo pela loja, como mostrado na Figura 13.

Figura 13: Relação de alcance da meta analisando o faturamento da loja no primeiro semestre de 2019.



Fonte: Próprio autor.

É importante ressaltar que, a estratégia para formulação da meta de faturamento da loja é estabelecida através do histórico de vendas do mesmo período do ano anterior, com expectativa de crescimento em torno de 5% a 10%. Diante a esse cenário, é possível notar a grande instabilidade nos números reais gerados pela empresa, e que considerando uma alcance de crescimento, o comportamento em geral da loja não atingiu os objetivos, isso porque dentre as doze metas quinzenais estabelecidas, apenas duas foram alcançadas com sucesso, ou seja, apenas 16,69% de metas batidas, enquanto que as demais permaneceram abaixo do esperado e algumas com quedas expressivas, como por exemplo, no período da segunda quinzena de fevereiro e de abril.

A meta estipulada para os resultados do trabalho foi promover alcance de resultados maiores que a do ano anterior, visando crescimento de acordo com o comportamento do mercado nacional. Além disso, a expectativa é de que com o crescimento no faturamento, as metas quinzenais possam ser batidas com maior frequência, gerando resultados positivos de faturamento para a loja, de estímulo motivacional e financeiro para os colaboradores, já que atingir metas pode gerar premiações.

4.2. Medir

Para o problema abordado neste estudo, foi preciso estratificar e analisar os diferentes fatores que compõem os índices de desempenho dos funcionários de vendas, cujo objetivo era identificar os problemas raízes. Neste caso, foi realizada a análise de desempenho dos seguintes indicadores presentes na Tabela 3.

Tabela 3: Descrição dos indicadores analisados.

Indicador	Definição	Mensuração	Tendência
P.A	Produto por Atendimento	Quantidade de de produtos vendidos no período/(quantidade de atendimentos no período)	Aumentar
Taxa de Conversão	Conversão de atendimentos em vendas	(Quantidade de vendas/(quantidade de atendimento))*100	Aumentar
Ticket Médio	Valor monetário médio das vendas	Valor de faturamento no período/(quantidade de vendas no período)	Aumentar

Fonte: Próprio autor.

A loja é composta por dois setores principais de comercialização, sendo eles de confecções que abrange o público masculino, feminino e infantil e calçados (masculino, feminino e infantil). O setor de roupas é composto por duas vendedoras que revezam entre si para atendimento ao cliente, seguindo sempre uma ordem de fila da vez, que nada mais é do que uma regra para identificar qual vendedor atendera o próximo cliente a entrar na loja. O mesmo acontece com o pessoal do calçado que compõem uma equipe de quatro vendedoras.

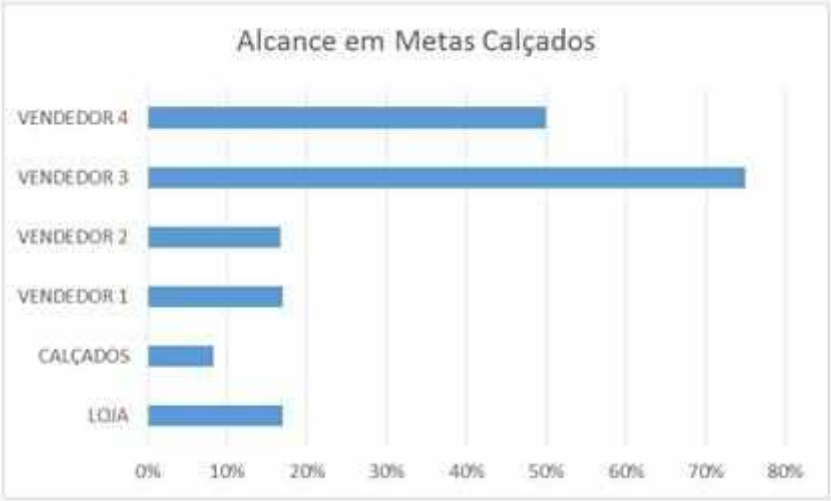
Para análise do desempenho de cada vendedor da loja foi preciso considerar separadamente cada setor, pois os produtos de vestuário e calçados se diferenciam desde a forma de atendimento até a negociação em si. Os calçados, por exemplo, são os produtos que compõem a maior parte do faturamento da loja, são produtos de maior valor, e por isso muitas das vezes dependem de um conhecimento um pouco mais detalhado e técnico. Já as roupas possuem uma variedade que possibilitam maior identificação do cliente com o produto, além de possuir preços mais acessíveis em alguns casos. Esses fatores influenciam diretamente nos indicadores de produtos por atendimento e ticket médio, por exemplo, por isso a necessidade de analisa-los separadamente.

Como a empresa não trabalha com estratégias voltadas para os indicadores trabalhados, a coleta se deu através de dados fornecidos pelo sistema operacional da empresa. Nesse sistema são registradas as composições de cada venda, ou seja, por quem ela foi realizada, qual o valor da venda, e quais produtos a compõem. Além disso, foi considerado também questionários aplicados para os vendedores e para os clientes. Para identificação das falhas foi analisado o período cujo desempenho da loja não foi o esperado, no caso o de Janeiro de 2019 a Junho de 2019.

De início foram coletados os dados de alcance de metas, que é o indicador que abrange o desempenho de modo geral. A empresa trabalha com metas quinzenas em três categorias, meta individual por vendedor, meta do setor que é a soma das metas dos vendedores do respectivo setor e a meta geral da loja que é a soma das metas de ambos os setores. Nesse sentido, foram gerados dois gráficos que evidenciassem o alcance de metas nas respectivas categorias durante o período analisado, que corresponde a 12 quinzenas, ou seja, 12 metas. Durante esse período é importante evidenciar que houveram algumas mudanças no setor de calçados, em que uma das vendedoras saiu e outra entrou no lugar, além disso uma das vendedoras que está em atividade atualmente estava afastada no período. Para identificação das vendedoras sem que fossem expostas foi dado a nomenclatura de Vendedora 1 e Vendedora 2 no setor da roupa, e Vendedora 1, 2, 3 e 4 no setor do calçado.

No primeiro gráfico, foi possível identificar que o alcance das metas do calçado foi bem inferior em relação ao alcance das metas da loja, além disso, há uma discrepância considerável em relação ao desempenho entre as vendedoras, já que a vendedora 3 e 4 atingiram pelo menos metade das metas estipuladas, enquanto que as vendedoras 1 e 2 ficaram abaixo dos 20% de alcance de metas, de acordo com a Figura 14.

Figura 14: Gráfico de alcance de metas de calçados.



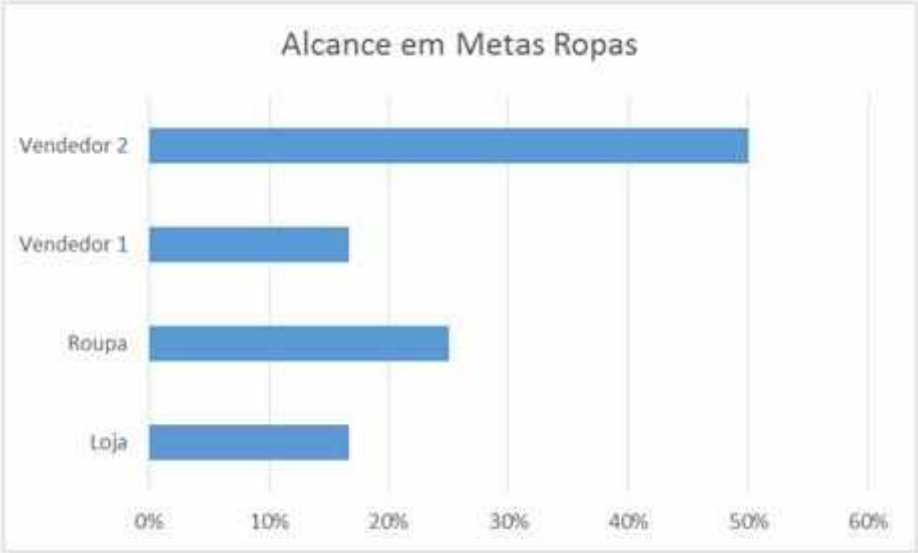
Fonte: Próprio autor.

É importante ressaltar que a troca de funcionários ocorreu com a saída da vendedora 3 e entrada da vendedora 4, e que o alcance das metas por elas foram calculados proporcionalmente ao número de quinzenas trabalhadas no período.

No setor de roupas, o comportamento se diferencia no alcance de metas do setor em relação a loja, ou seja, o alcance de metas do setor de roupas foi maior do que o da loja, consequência de um melhor desempenho em relação a metas do setor de roupas quando comparado ao setor de calçados. Além disso, foi identificado também a divergência de desempenho entre as vendedoras, onde a vendedora 2 se

sobressaiu atingindo 50 % das metas estipuladas, enquanto que a segunda alcançou apenas 17%, considerando que ambas trabalharam todo o período analisado.

Figura 15: Gráfico do alcance de metas do setor de roupas.

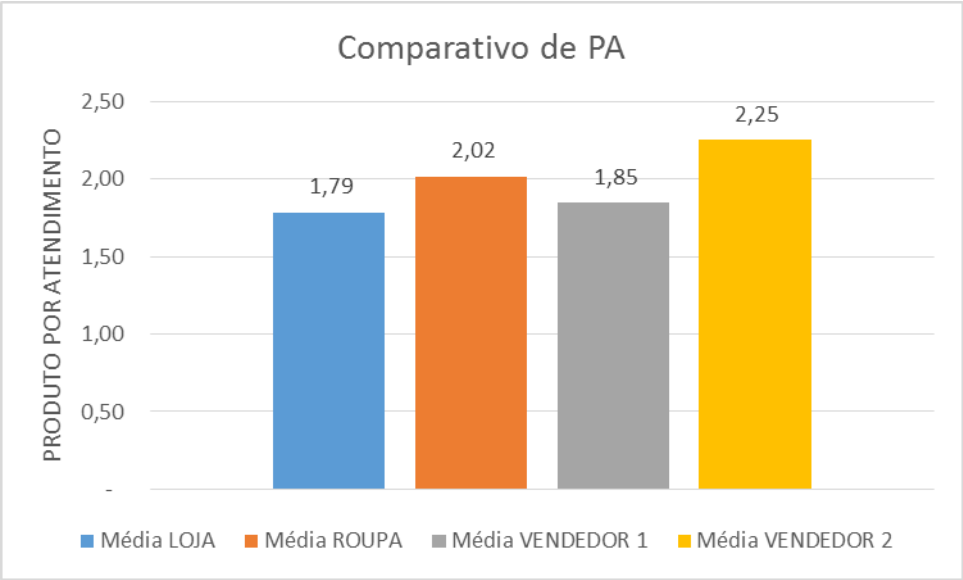


Fonte: Próprio autor.

Após a análise de desempenho geral dos vendedores de cada setor, foram estratificados os indicadores secundários que compõem as especialidades dos resultados gerados por cada vendedor para identificar quais são os principais percursores do contexto que precisa ser melhorado e as suas causas raízes.

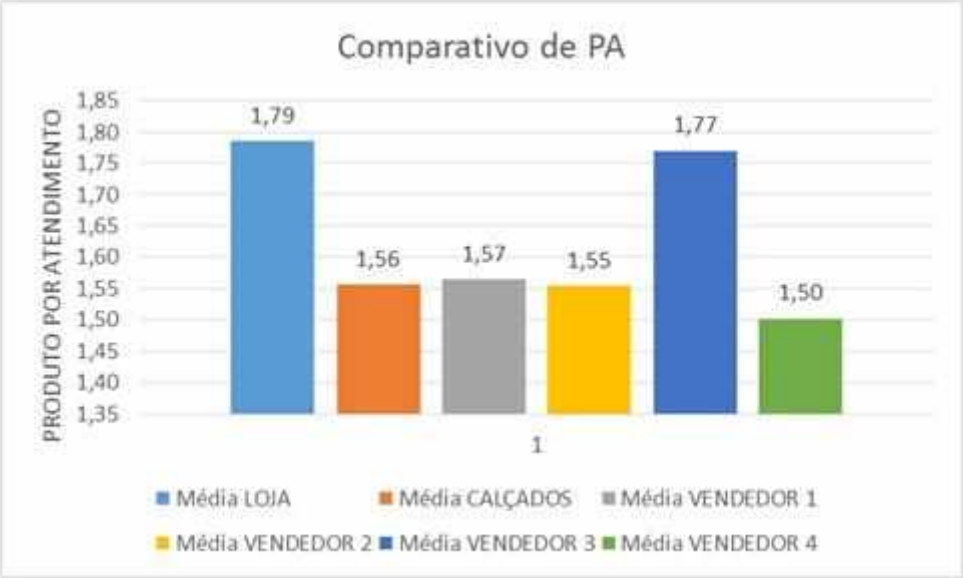
Considerando produto por atendimento, primeiramente no setor de roupas e depois setor de calçados, foi realizada a comparação da média no período entre a loja, o setor e os vendedores, como mostrado nas Figuras 16 e 17.

Figura 16: Comparativo de produto por atendimento de roupas.



Fonte: Próprio autor.

Figura 17: Comparativo de produto por atendimento setor de calçados.

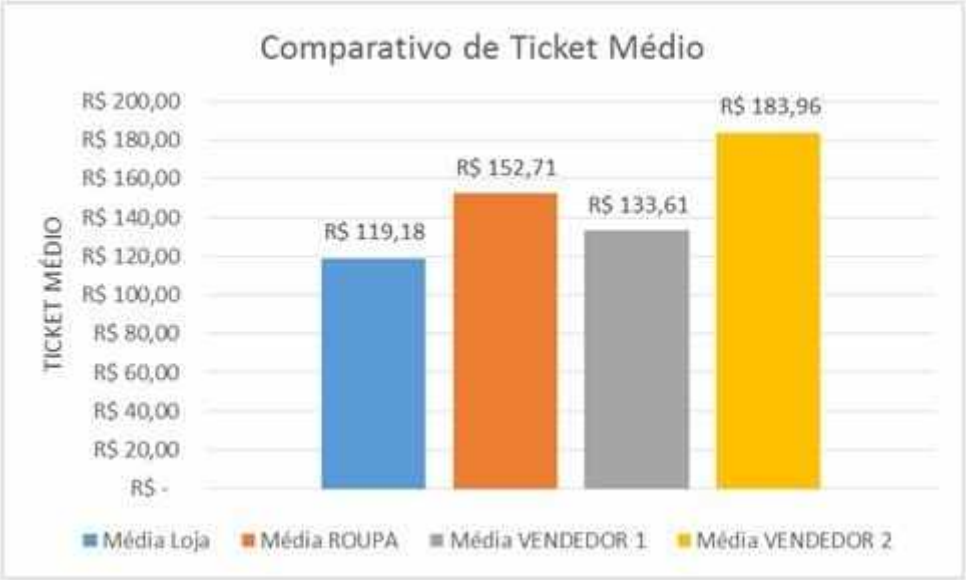


Fonte: Próprio autor.

No setor de roupas também foi possível identificar divergência entre os vendedores, visto que o setor de roupas se caracteriza por obter maiores índices de P.A em relação ao calçado, nenhuma das vendedoras obtiveram o índice menor que o da loja, porém existe uma discrepância relativamente grande entre a vendedora 1 quando comparada a outra. Já ao analisar os dados dos calçados foi possível notar uma discrepância grande da vendedora 3 em relação as demais, além disso os índices médios das vendedoras, com exceção da vendedora 3, ficaram bem abaixo do indicador médio da loja.

Ao analisar o ticket médio foi feito a mesma comparação no indicador de P.A, analisando-se a média do ticket médio alcançado pela loja, pelos setores e pelos vendedores no respectivo período, como mostrado no gráfico da Figura 18.

Figura 18: Comparativo de ticket médio setor de roupas.

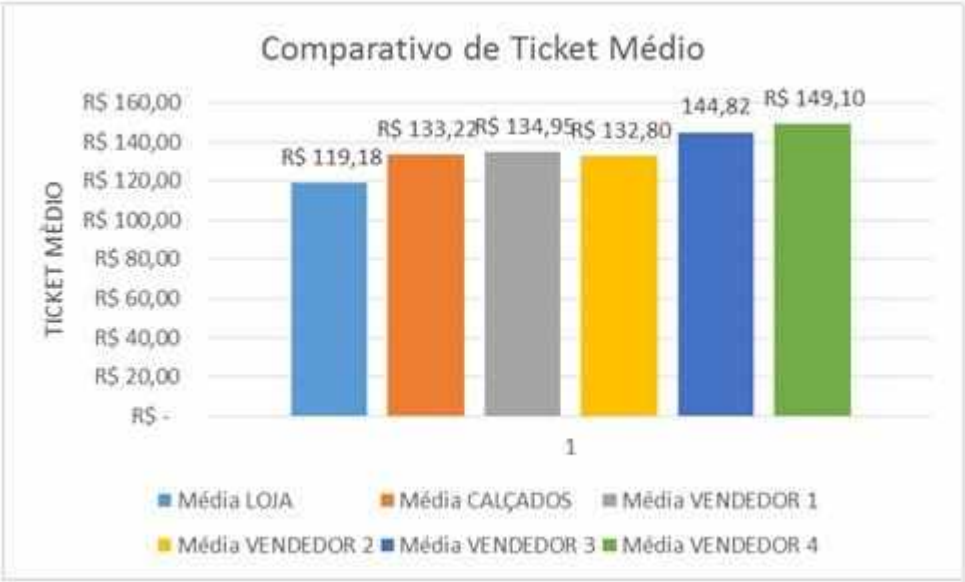


Fonte: Próprio autor.

Ao realizar a comparação dos indicadores de ticket médio, foi constatado que o setor de roupas possui uma grande influência no ticket médio geral da loja, ou seja, as vendas do setor de roupa geram maior faturamento por venda do que do calçado, porém foi identificado também variações significantes nos dados dos vendedores, onde o Vendedor 1 tem o desempenho inferior ao do Vendedor 2, sendo essa diferença de mais de R$50,00 por venda.

Já no setor de calçados, foi visto que os valores das vendas são inferiores aos das vendas de roupas, o que justifica os resultados obtidos pelo indicador de P.A, visto que quanto mais produtos inseridos na venda, o que eleva o P.A, maior será o valor do Ticket Médio. Quanto ao desempenho individual das vendedoras, foi identificado divergências menores, com uma variação de cerca de R$17,00 por venda comparando-se a vendedora de maior desempenho com a de menor desempenho.

Figura 19: Comparativo de ticket médio setor de calçados.



Fonte: Próprio autor.

Para analisar o indicador de taxa de conversão foi utilizado o relatório já implantado na empresa de lista da vez. A lista da vez é uma denominação dada a um sistema de controle de atendimento. O intuito principal é propiciar ao cliente que entrar na loja o atendimento de um vendedor em específico, isso quando o cliente não procura por um determinado vendedor o qual já está acostumado a comprar, por exemplo.

Seu funcionamento basicamente é a composição de uma fila imaginária de vendedores que indica qual vendedor atenderá o próximo cliente a entrar na loja, isso permite igual oportunidade de atendimento para todos os funcionários, e propicia um atendimento exclusivo de um vendedor para um determinado cliente, evitando conflito entre vendedores para atender o mesmo cliente. Além disso, para a lista da vez, existe um formulário que deve ser preenchido sempre que o vendedor da vez realizar um atendimento, o intuito é identificar se aquele atendimento foi convertido em venda ou não, gerando dados para o indicador de taxa de conversão.

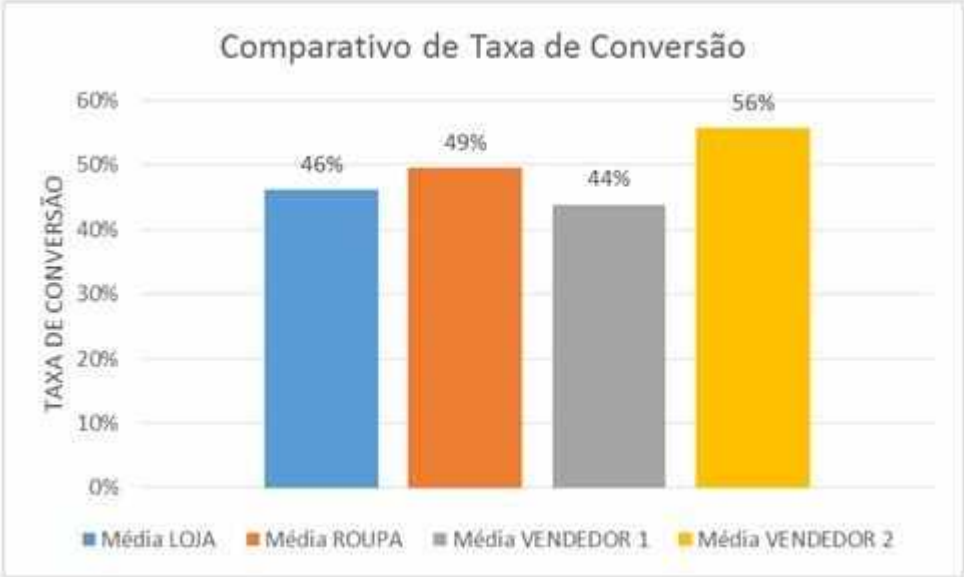
Figura 20: Relatório de lista da vez.

Lista da vez (Roupa)		
Nome:	Comprou? (Sim ou Não)	OBS:
1-		
2-		
3-		
4-		
5-		
6-		
7-		
8-		
9-		
10-		
11-		
12-		
13-		
14-		
15-		
16-		
17-		

Fonte: Fornecido pela empresa.

Para obter os dados de taxa de conversão foi feito um cálculo de quantidade de atendimento realizado por cada vendedor e quantos foram convertidos em vendas. Para isso, foram coletados os dados presentes no relatório de lista da vez para obter a quantidade de atendimentos por vendedor, setor e loja, durante todo o período de estudo do trabalho, em seguida foram coletados os dados de vendas presentes no sistema da empresa, que indica a quantidade de vendas efetivas de cada vendedor no mesmo período. Para a análise comparativa foi feita a média de taxa de conversão individual, por setor e da loja, como mostra a Figura 21.

Figura 21: Comparativo de conversão do setor de roupas.



Fonte: Próprio autor.

Ao realizar a análise no setor de roupas, foi constatado uma variação de 12% comparando-se os dois vendedores, ou seja, o índice de conversão do vendedor 2, é 12% maior que do vendedor 1. Além disso, é importante ressaltar o destaque do vendedor 2 quando comparado a loja toda, visto que seu desempenho chega a 10% a mais que toda a loja, enquanto que o vendedor 1 ficou 2% abaixo.

Figura 22: Comparativo de taxa de conversão do setor de calçados.

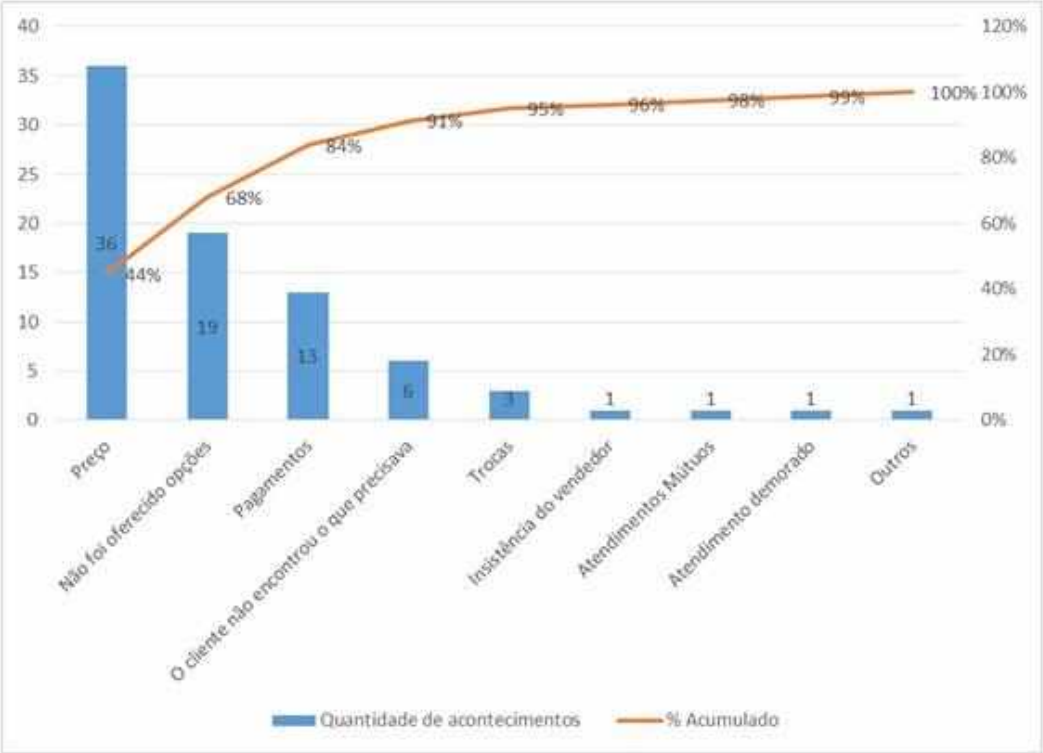
Fonte: Próprio autor.

Quando a análise foi com realizada com o setor de calçados o cenário identificado foi uma grande discrepância de desempenho entre os vendedores, cuja diferença do maior para o menor chega a 23%. Nesse mesmo contexto, foi identificado uma desproporção grande quando comparado aos números dos vendedores em relação ao da loja, onde o há uma variação de 14% acima dos dados da loja do vendedor 3, enquanto que o vendedor 1 encontra-se 9% abaixo da média geral.

Durante a realização do trabalho foi feita uma análise de campo detalhada por doze dias de trabalho dentro da loja, onde foram acompanhados diversos atendimentos de todas as vendedoras dos dois setores, calçados e roupas. No total foram acompanhados cento e quarenta e quatro atendimentos, sendo dois atendimentos por vendedor por dia. É importante citar que o acompanhamento foi depois do período dos dados de indicadores analisados anteriormente, e que por isso, no setor de calçados a vendedora 3 não estava mais presente na loja, e que foi analisado o comportamento das vendedoras 1, 2, 4 e da vendedora 5 que retornou após um afastamento de saúde e não estava presente no primeiro semestre do ano, que foi base de análise.

Dos cento e quarenta e quatro atendimentos analisados 63 foram convertidos em vendas, o que gerou uma taxa de conversão de 43,75%. Diante a isso, foram realizadas observações que evidenciaram o motivo que levou a não conversão desses 81 atendimentos através de um Gráfico de Pareto, ilustrado na Figura 23.

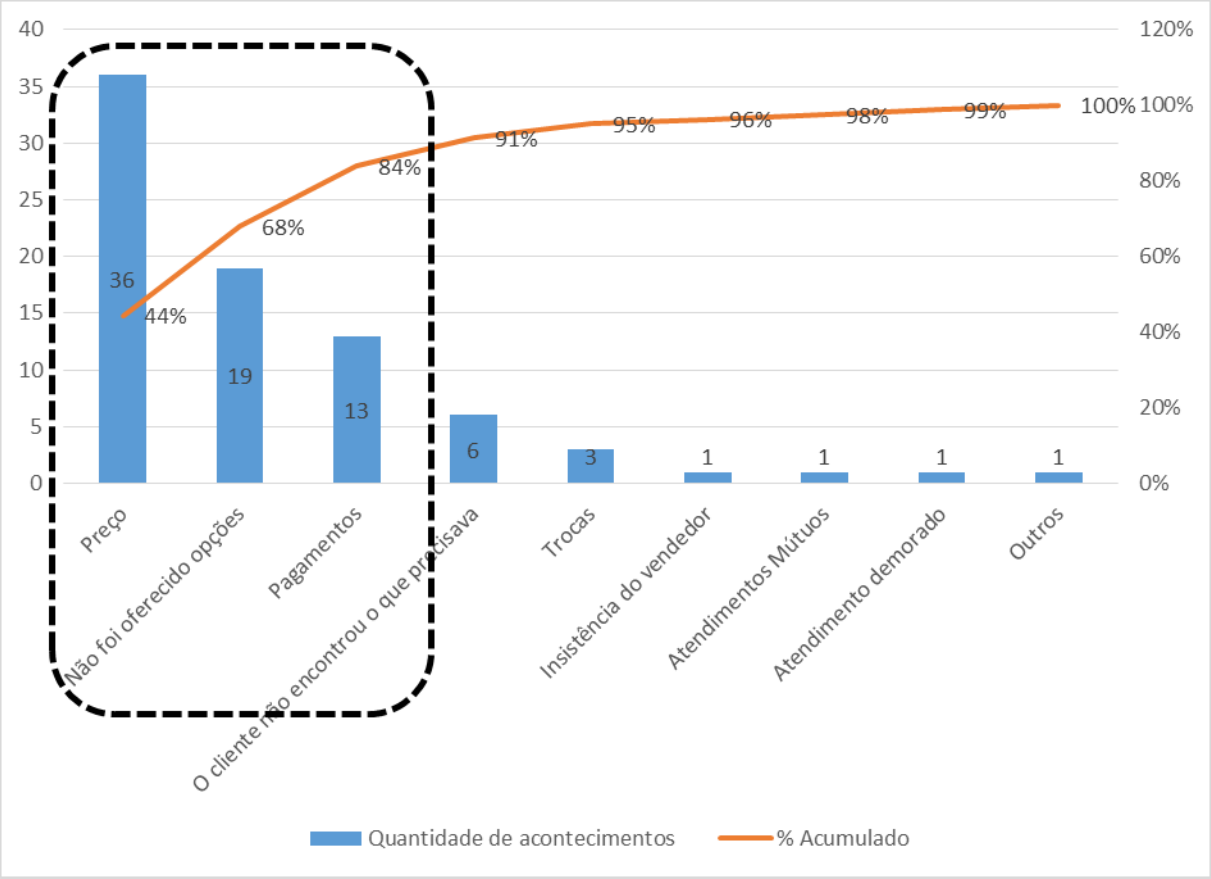
Figura 23: Pareto das causas de não conversão de atendimentos.



Fonte: Próprio autor.

A Figura 24 retrata o conjunto de causas identificadas durante os atendimentos analisados que levaram a não conversão desses clientes em vendas. As barras mostram a quantidade de atendimentos não convertidos pela categoria de motivos, enquanto que a curva identifica o acumulado dos motivos.

Figura 24: Priorização de causas de não conversão de atendimentos.



Fonte: Próprio autor.

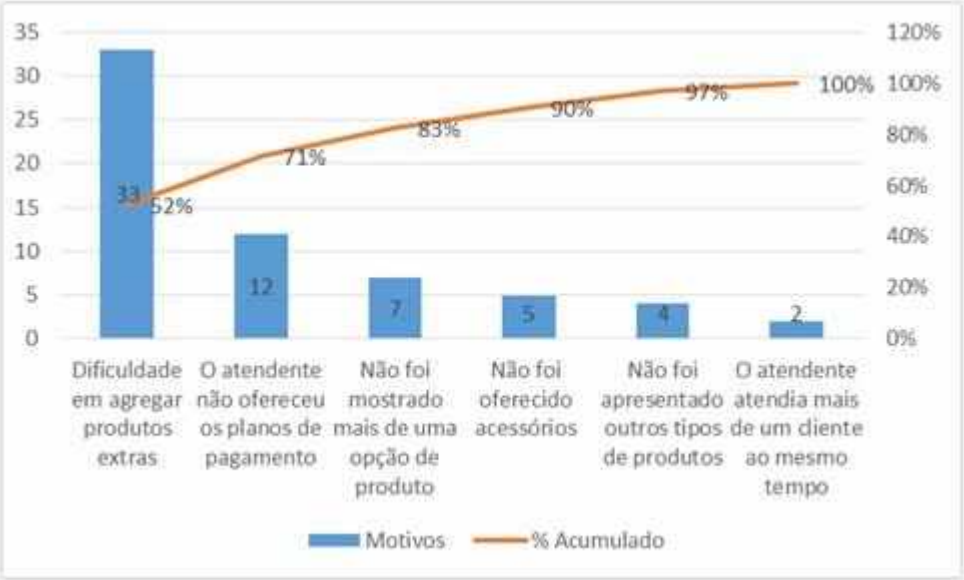
Para aprimorar a análise, foi utilizado o princípio 80/20, que determina grande parte dos motivos de pequenas parcelas de ações. Ou seja, ele mostra que 80% do que é gerado como resultado é proveniente de apenas 20% das ações. Enquanto que a maioria das ações gera pouco ou quase nenhum resultado.

Neste caso em específico, é possível notar que 80% das falhas de conversão de vendas estão compostas por preço, ou seja, grande parte dos clientes desistem de comprar devido ao valor agregado do produto, acarretado pela falha de convencimento do vendedor, pela falta de opções fornecidas pelos vendedores e por fim pagamentos, que são ações das quais clientes apenas entram na loja para realizar pagamentos de crediários e não para efetivamente realizar compras.

Sobre os atendimentos convertidos, no caso 63 atendimentos, foram analisados critérios que pudessem agregar ainda mais a venda realizada e que por consequência trariam melhores resultados de quantidade de produtos na venda e valor final da venda, ou seja P.A e Ticket Médio, porém não foram realizados.

No caso do indicador de P.A, cujo objetivo é agregar a venda com maior número possível de produtos, sem que afete a satisfação do cliente, os pontos falhos identificados foram os seguintes:

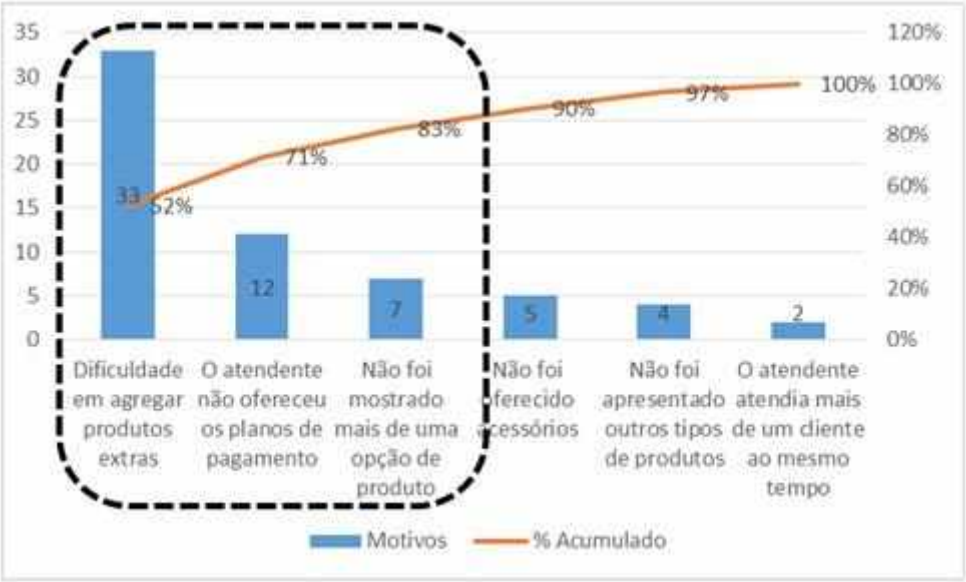
Figura 25: Pareto de motivos que geraram baixo índice de P.A.



Fonte: Próprio autor.

Neste caso foi observado que havia uma grande dificuldade por parte dos atendentes em conseguir agregar produtos extras nas vendas já realizadas, isso muitas vezes acontecia por não existir uma combinação correta de produtos a agregar, ou simplesmente pelo atendente não ter técnicas que pudessem gerar desejo de algo a mais nos clientes, já que muitos esbarravam nas objeções dos clientes. Além disso, foi detectado também que muitos dos vendedores não utilizavam os planos de pagamentos como argumentação para que fosse mostrado ao cliente formas variadas de realizar a compra, e por isso os clientes desistiam de levar produtos extras para que não extrapolassem no valor das suas compras.

Figura 26: Priorização de causas de baixo P.A.

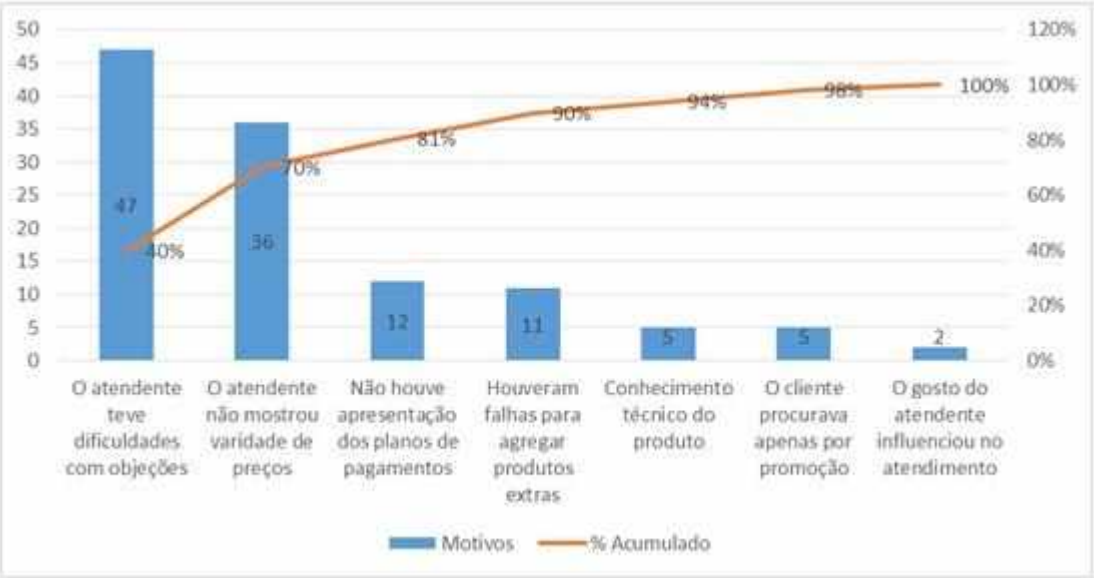


Fonte: Próprio autor.

Seguindo o princípio de 80/20, foi possível identificar que as causa mais influentes no índice de P.A abrangem os pontos de dificuldade dos vendedores em agregar produtos extras, a não apresentação dos planos de pagamentos e também a falha na demonstração em não trazer para o cliente uma variedade de produtos, principalmente do que ele buscar comprar.

Para analisar o indicador do ticket médio, foram identificadas falhas nos mesmo 63 analisados, alguns com mais de uma falha no mesmo atendimento, o que de fato propiciou em mais falhas do que atendimentos.

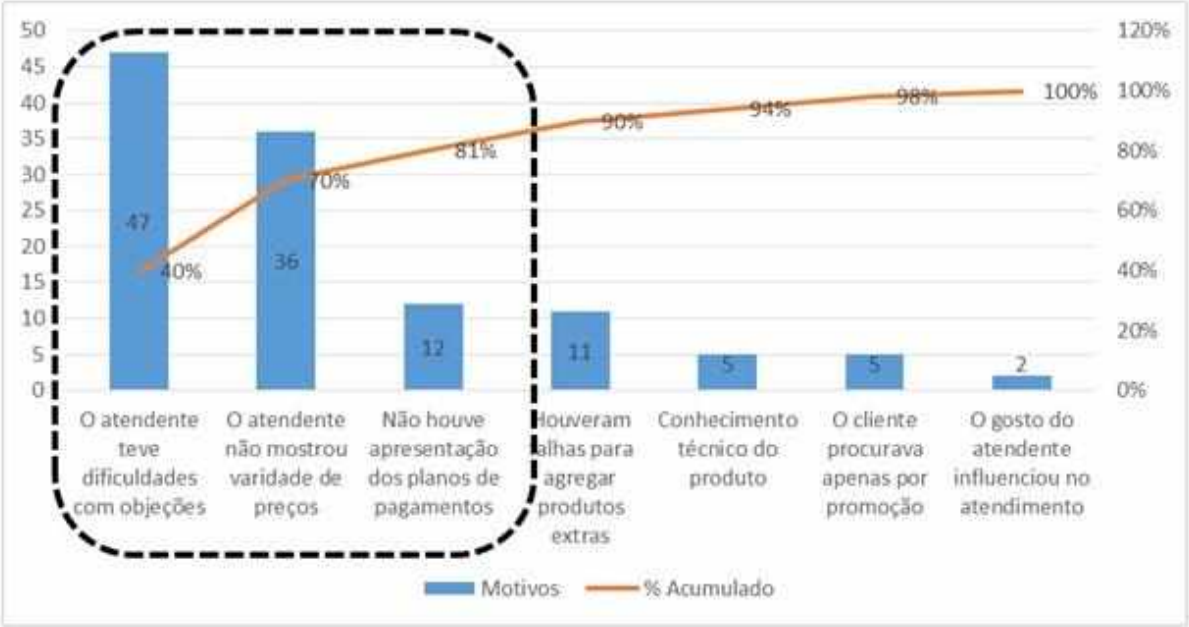
Figura 27: Pareto de motivos que geraram baixo valor de Ticket Médio.



Fonte: Próprio autor.

Para esse indicador as falhas identificadas com base no princípio 80/20 compõe principalmente as dificuldades dos atendentes em lidar com objeções, ou seja, quando apresentado o produto para o cliente o vendedor enfrentava problemas em valorizar aquele produto de maior valor agregado. Além disso, foi identificado que pelo problema de não saber lidar com objeções, principalmente de valores, muitos atendentes preferiram oferecer produtos mais em conta que facilitassem a argumentação para realizar a venda. Para fechar os 80% dos motivos de falhas, a não utilização dos planos de pagamentos como forma de argumentação e convencimento compõe o terceiro maior motivo de as vendas não apresentarem grande potencial de ticket médio.

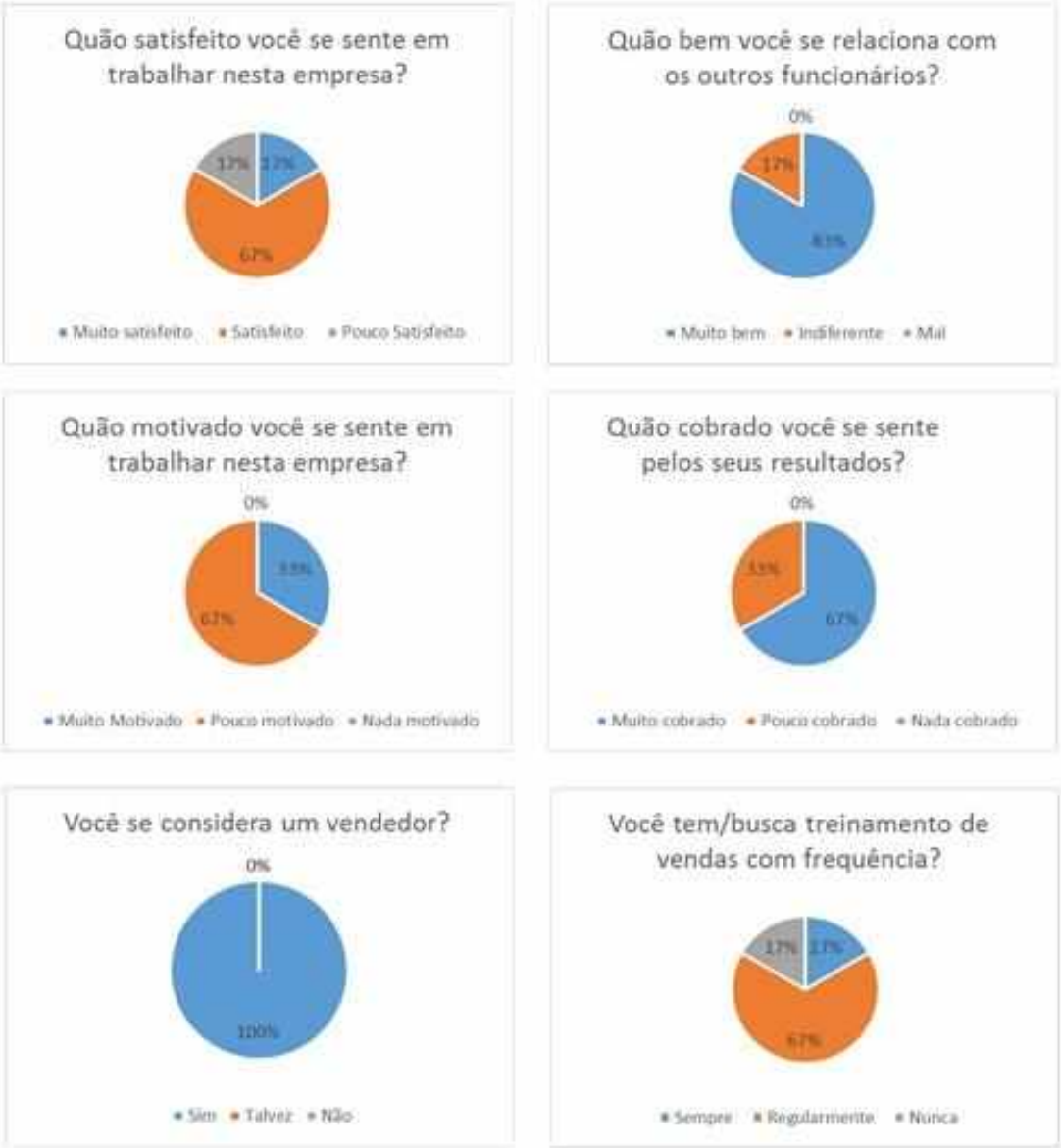
Figura 28: Priorização de causas de baixo Ticket Médio.



Fonte: Próprio autor.

No final do período de acompanhamento foi aplicado alguns questionários aos colaboradores direcionado diretamente a pontos que pudessem influenciar no desempenho. O primeiro questionário realizado tratou-se sobre motivação, clima organizacional e gestão, os resultados estão presentes na Figura 29.

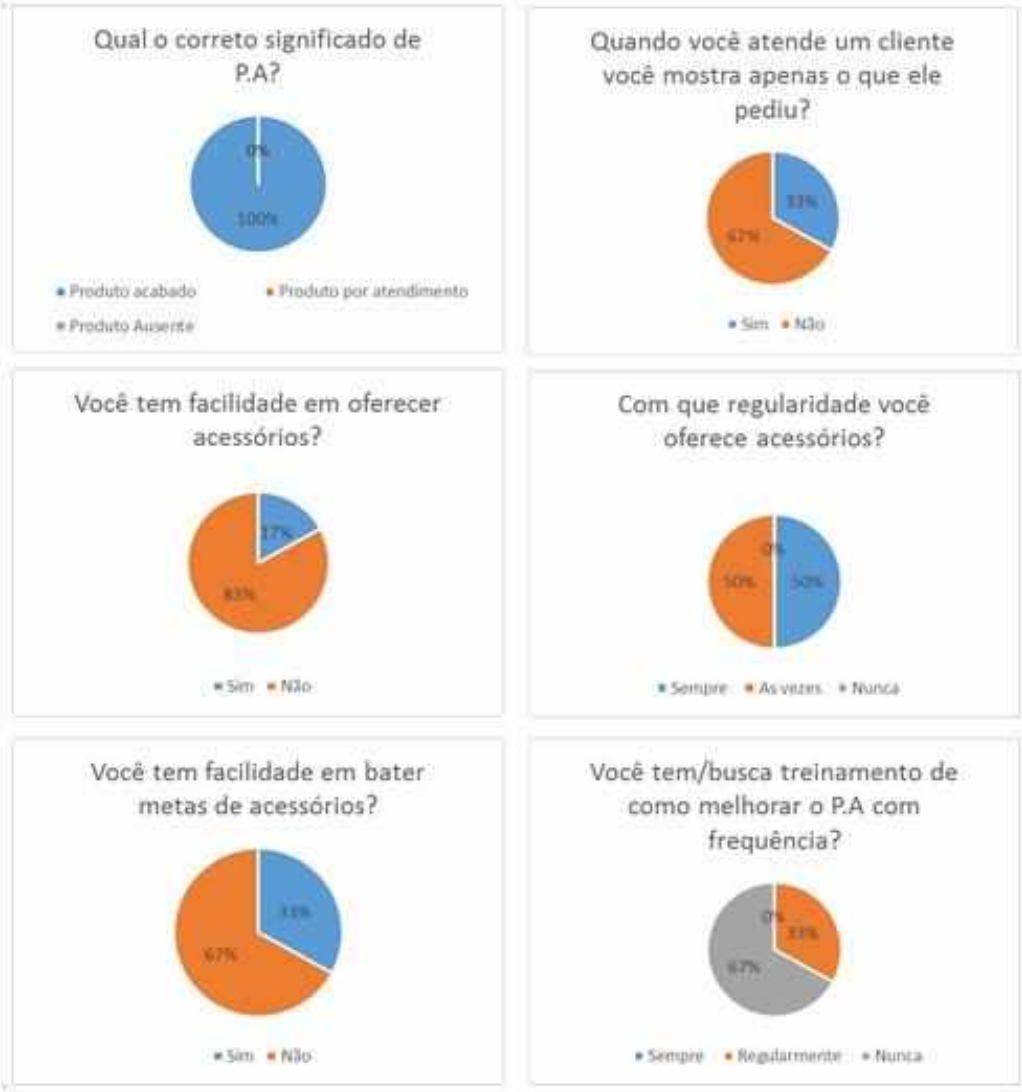
Figura 29: Resultado do primeiro questionário aplicados aos vendedores.



Fonte: Próprio autor.

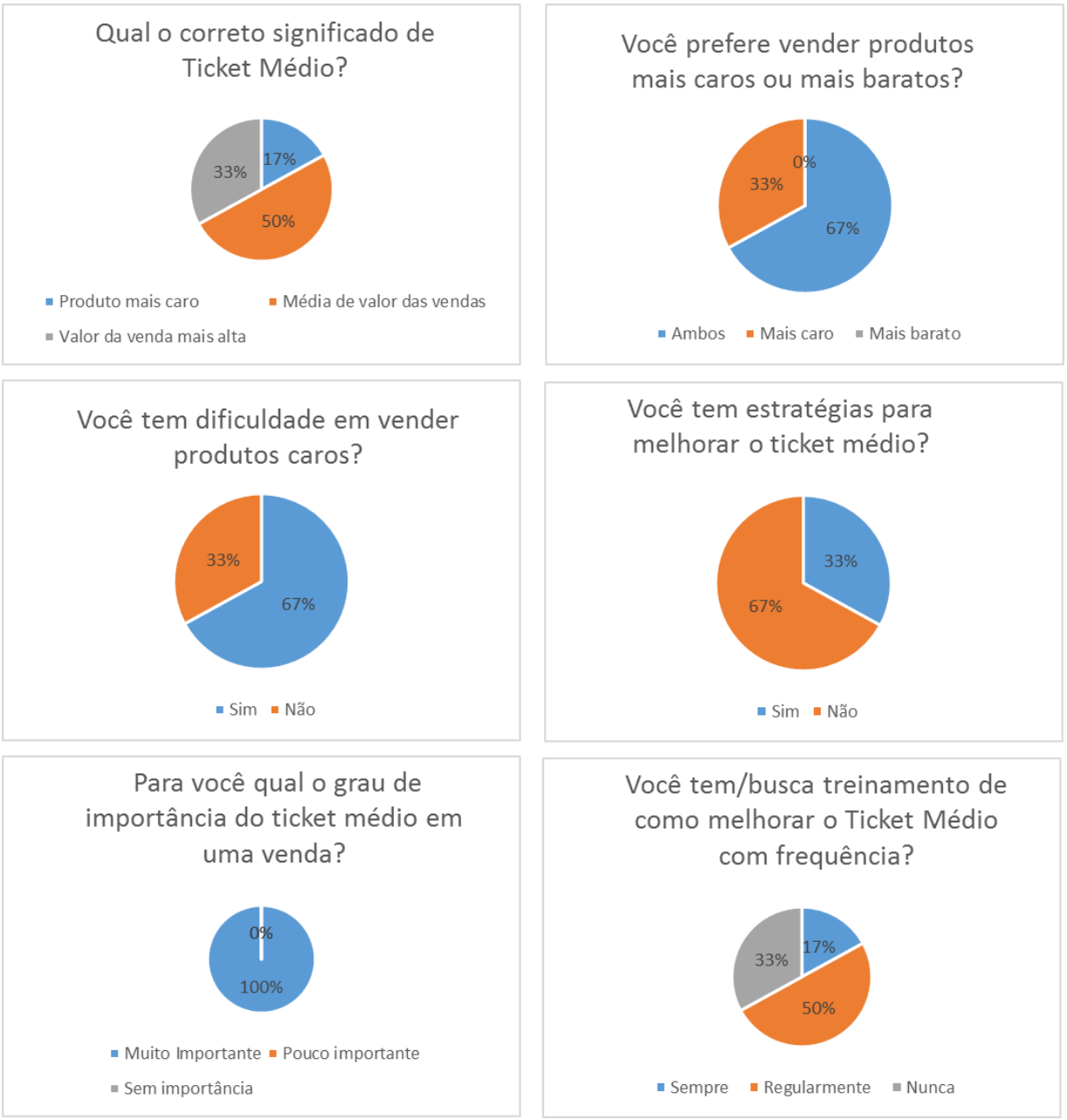
O segundo questionário foi direcionado para um contexto mais técnico, voltado para um diagnóstico dos indicadores. Os resultados estão ilustrados nas Figuras 30, 31 e 32 na seguinte ordem: P.A, Ticket Médio e Taxa de Conversão.

Figura 30: Resultados dos questionários sobre P.A.



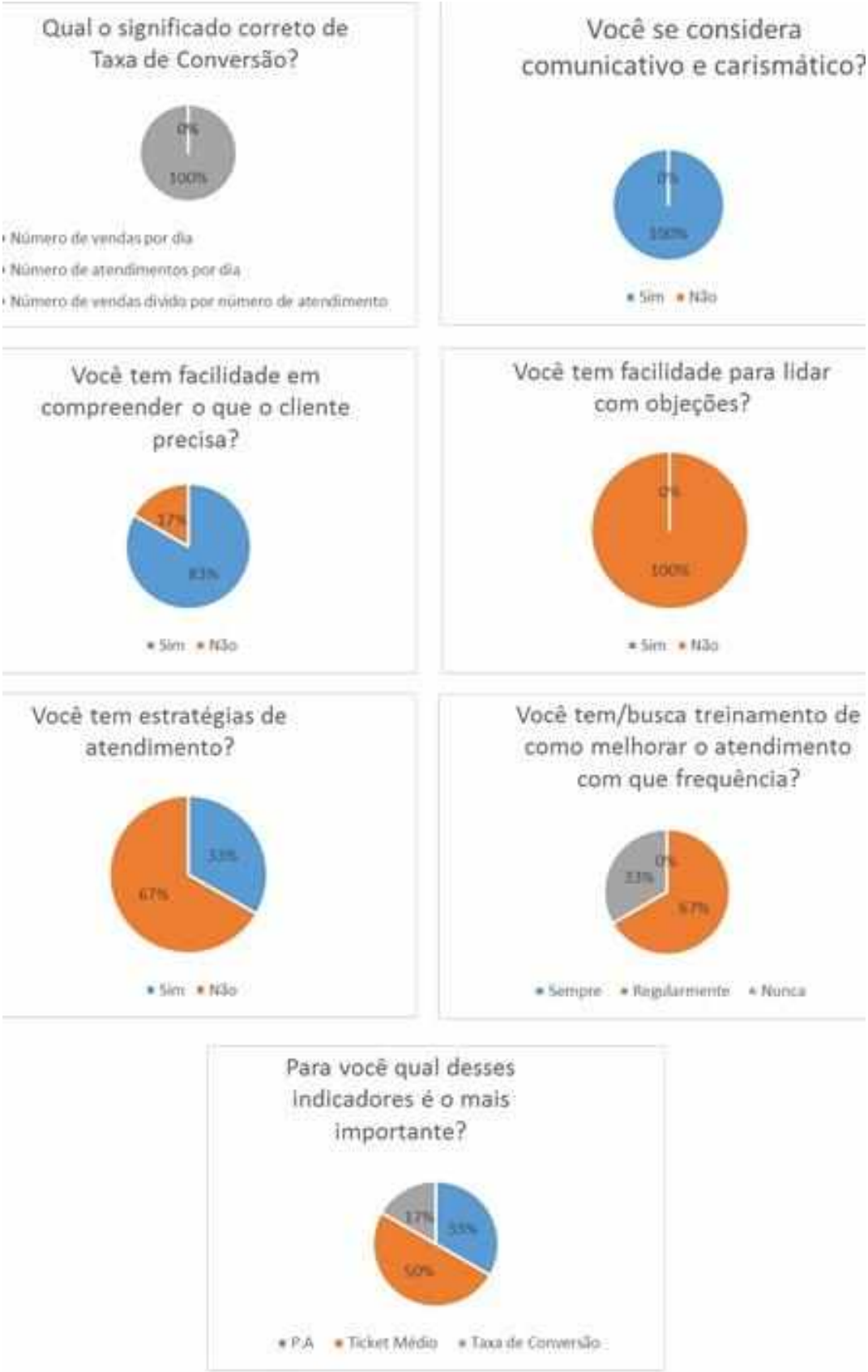
Fonte: Próprio autor.

Figura 31: Resultados dos questionários sobre Ticket Médio.



Fonte: Próprio autor.

Figura 32: Resultados dos questionários sobre Taxa de Conversão.



Fonte: Próprio autor.

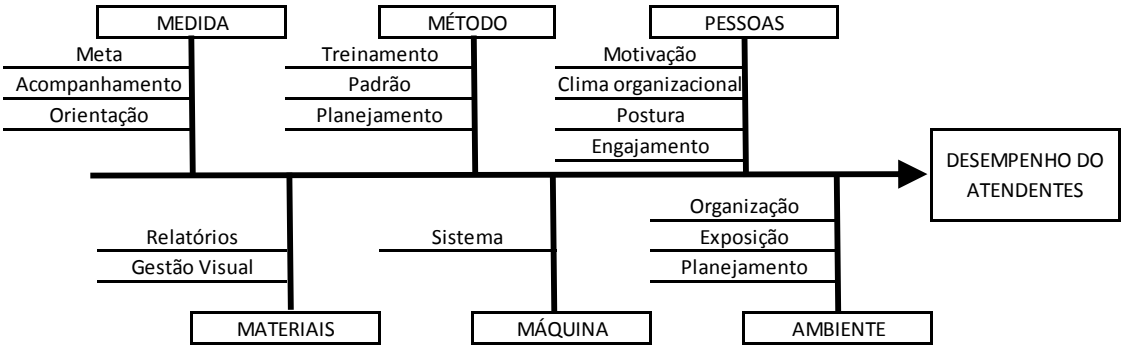
Para finalizar a etapa medir, após as análises realizadas em campo e aplicação dos questionários diretamente com os atendentes da loja, foi realizada uma reunião presencial composta pelo autor do trabalho, o gerente da loja e com os diretores da empresa. Nessa reunião foi apresentado as principais observações dos atendimentos analisados durante os doze dias de observações e os resultados obtidos pelos questionários. Com isso foi possível identificar, através de um *Brainstorming* alguns pontos cruciais que influenciam diretamente no desempenho dos atendentes e também na variação de desempenho quando diferentes vendedores do mesmo setor eram comparados entre si. Os resultados das causas raízes encontradas e algumas ideias de ações imediatas foram apresentadas na etapa analisar.

4.3. Analisar

Para facilitar e simplificar a análise dos problemas, foi realizado um diagrama de Ishikawa geral no contexto de desempenhos dos vendedores com os principais pontos de causas raízes identificadas durante o *Brainstorming* realizado no final da etapa medir. O diagrama de Ishikawa tem por objetivo agrupar as causas raízes de um determinado problema dentro dos 6M's, compostos por máquina, mão-de-obra, matéria prima, método, medida e meio ambiente.

Nesse caso, como o estudo foi baseado no desempenho da equipe de vendas abrangendo os indicadores de desempenho de P.A, Taxa de Conversão e Ticket Médio, a análise das causas raízes foi realizada de forma única, levando em conta o contexto geral das falhas que envolvem todos indicadores analisados. Para cada um dos pontos analisados no diagrama foram selecionados pontos que influenciaram diretamente no desempenho dos atendentes.

Figura 33: Diagrama de Ishikawa sobre desempenho dos atendentes.



Fonte: Próprio autor.

Em relação ao grupo de pessoas por exemplo, as causas que influenciam no desempenho dos atendentes envolvem a falta de motivação, o clima organizacional, onde foi detectado que era preciso aproximar mais as relações entre os funcionários da empresa, a postura que envolve desde a preparação pessoal até o posicionamento dos atendentes dentro da loja, e por fim o engajamento, que envolve o comprometimento da equipe com aquilo que é requisitado pela gerência.

Quanto ao método, foi identificado que as causas do problema envolvem a falta de treinamentos específicos (técnicas de vendas, conhecimento do produto, estratégias de atendimento e etc.), falta de padrão de atendimento, ou seja, foi visto que era preciso criar um padrão de procedimentos de vendas, de modo que cada atendente possa seguir estratégias parecidas de atendimentos e que possam caracterizar de forma única o atendimento geral da loja. Por fim, o último ponto considerado dessa categoria foi em relação ao planejamento de vendas, ou seja, de como planejar as vendas a serem realizadas visando alcançar os objetivos gerais da empresa, isso inclui as diferenças de coleções, datas comemorativas e até promoções.

No quesito medida, os pontos as causas identificadas abrangem as metas, que segundo ideias geradas na reunião de Brainstorming, deveriam ser dividas em dias, para que tornassem mais acessíveis para os atendentes a ponto de focar diariamente em alcançar os resultados necessários, além disso surgiu a necessidade de estabelecer metas dos indicadores secundários para que servissem de incentivo. Juntamente com essas medidas, foi levantada também a questão de promover um acompanhamento diário individual e coletivo dos resultados alcançados pela equipe, para que através de orientações da gerencia medidas de melhoria e medidas corretivas fossem tomadas antes de prejudicar o resultado quinzenal da equipe.

Quanto a materiais o motivo que pode ter influenciado no desempenho dos atendentes é a falta de gestão visual e de relatórios que mostrassem aos vendedores no decorrer da quinzena como estava o seu desempenho, ou o desempenho coletivo da loja, o que dificulta a percepção de medidas necessárias para melhorar os resultados de imediato.

A inutilização de relatórios e de dados de indicadores fornecidos pelo sistema operacional da loja, foi a causa identifica em relação a máquina, ou seja, era preciso aprimorar principalmente por parte da gestão, sobre o que o sistema poderia oferecer como indicadores e dados para que medidas e ações fossem tomadas.

Já considerando o ambiente de trabalho, foi visto que a organização dos produtos, principalmente no salão de vendas e estoque, influenciavam diretamente nos atendimentos e consequentemente no desempenho dos vendedores, isso acontecia principalmente por gerar demora ao procurar algum produto no estoque, por acessórios não estarem em locais estratégicos e por fim por não haver um planejamento de exposição de produtos, ou seja, planejamentos de como organizar a vitrine, se a decoração da loja está condizente com a estratégia e etc.

4.4. Melhorar

As principais soluções foram baseadas exclusivamente nas causas identificadas na etapa Analisar do tópico anterior. Para formular o plano de ação com as devidas ações a serem realizadas foram feitas mais duas reuniões presenciais com a gerência e os diretores. É importante ressaltar que é necessário um rígido acompanhamento para garantir a execução das soluções corretamente, além de um extremo comprometimento dos envolvidos na implementação das ações.

As ações propostas seguiram três propósitos fundamentais, o resultado, a padronização e o conhecimento. O resultado se relacionou com o alcance das metas estabelecidas, a padronização com o cumprimento adequado das ações para que não houvessem desvios nas execuções e o conhecimento com entendimento por parte dos funcionários sobre o objetivo do projeto de melhoria juntamente com o comprometimento para executar as ações de forma correta.

As ações propostas pela equipe de execução do projeto foram listadas no plano de ação do 5W2H da Figura 34.

Figura 34: Plano de ação elaborado através do 5W2H.

Plano de Ação 5W2H						
O QUÊ? (What?)	**POR QUÊ? (Why?)**	**QUEM? (Who?)**	**QUANTO? (How Much?)**	**COMO? (How?)**	**QUANDO? (When?)**	**ONDE? (Where?)**
1- Realizar um cronograma de treinamentos de vendas	Aperfeiçoar o conhecimento técnico dos vendedores	Gerencia	Sem custo	Através de uma empresa especializada	A partir de Janeiro 2020	Loja
2- Comprar e implementar quadro de gestão visual	Necessidade de enxergar os indicadores	Gerencia	R$ 200,00	Exposição de números indicativos	set/19	Sala de reunião da loja
3- Criar cronograma de reuniões	Para estabelecer reuniões periódicas de acompanhamento de desempenho	Gerencia	Sem custo	Estabelecendo reuniões diárias e semanais	set/19	Sala de reunião da loja
4- Implementar relatórios de indicadores	Para mensurar os desempenhos indiviuais e coletivos	Gerencia/vendedores	Sem custo	Preenchendo todos os dias o resultados gerais de vendas	set/19	Loja
5- Realizar treinamento sobre o sistema operacional	Para utilizar as ferramentas de indicadores	Técnicos do sistema	R$ 120,00	Treinamento coletivo	nov/19	Loja
6- Criar metodologia de metas sobre P.A, Ticket Médio e Taxa de Conversão	Para gerar incentivo em melhorar os indicadores	Direção e Gerencia	Aproximadamente R$ 200,00 / mês	Analisando os dados históricos de cada indicador e promovendo uma estratégia de crescimento	jan/20	Loja
7- Determinar um padrão de atendimento	Para gerar um identidade de atendimento geral da loja	Vendedores/Gerencia	Sem custo	Analisando os pontos forte de vendas bem sucedidas	jan/20	Loja
8- Realizar treinamento sobre gestão	Para capacitar o gerente de como conduzir uma equipe de alto nível de desempenho	Gerente	R$ 3.280,00	Através de uma empresa especializada	jan/20	Treinamento realizado em uma convenção de uma empresa do Rio de Janeiro
9- Criar cronograma de confraternizações	Para gerar entretenimento e aproximar a equipe	Gerente	Sem custo	Formalizando confraternizações mensais em horários extras	set/19	Loja
10- Criar um manual de responsabilidade de setor	Para responsabilizar uma pessoa de manter limpo, organizado e com correta estratégia de exposição de produtos determinado setor da loja	Gerente	Sem custo	Dividindo a loja em setores e determinando os responsáveis através de documentos	set/19	Loja
11- Buscar incentivo de vendas através dos fornecedores	Para impulsionar as vendas	Direção	Sem custo	Através de reuniões projetando planos de crescimento para as marcas	A partir de set/19	Escritório de atendimento
12- Realizar treinamentos específicos de produtos	Capacitar os vendedores sobre os produtos	Direção/fornecedores	Sem custo	Através de treinamentos programados pelos fornecedores	A partir de set/19	Indefinido

Fonte: Próprio autor.

O projeto, apesar da não conclusão já que é um projeto de resultado a longo prazo, permitiu que algumas das implementações propostas fossem realizadas de

imediato. Abaixo foram listadas as ações que já começaram a ser implementadas de acordo com a ordem de listagem do plano de ação 5W2H.

2- Comprar e implementar um quadro de gestão visual.

Essa ação foi realizada de imediato, o quadro foi comprado e instalado na sala de reunião da loja. De início, o objetivo foi expor o desempenho trimestral de cada vendedor e da loja, levando em conta o indicador de faturamento. A implementação possibilitou rapidamente um acompanhamento mais detalhado de como está o alcance de meta de cada vendedor e da loja, isso permite uma visão geral do resultado principal e se o desempenho está satisfatório ou não. É importante ressaltar que a visibilidade dos dados para todos tem como objetivo servir de incentivo para melhorar os resultados, e por isso foi atrelado uma estratégia de reconhecimento quando bons resultados estão sendo alcançados. Enquanto que resultados ruins, a estratégia tem por objetivo promover insatisfação e desejo de mudança.

Figura 35: Quadro de gestão visual implementado.

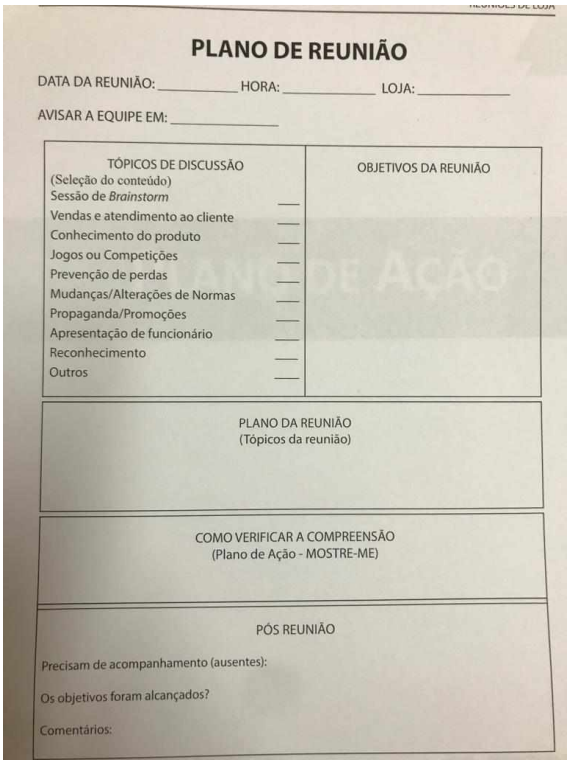
Fonte: Próprio autor.

3- Criar cronograma de reunião.

Essa ação foi composta por um planejamento da gerência em realizar um reunião geral toda segunda-feira. O intuito é sempre começar a semana com feedbacks de como foi o desempenho geral da semana anterior e quais são os objetivos a serem traçados para a semana atual. Além disso, a reunião também será composto por recados gerais, momentos motivacionais, reconhecimentos de bom desempenho individual e treinamentos curtos (principalmente de técnicas de vendas voltadas para melhorar os indicadores que estão abaixo do esperado).

Além da reunião geral, foi estruturado também uma metodologia para reuniões de acompanhamentos individuais. Essas reuniões individuais ocorreram também no primeiro dia da semana, o intuito é analisar individualmente os indicadores de PA, Ticket Médio e Conversão da semana anterior, diariamente preenchidos pelos próprios vendedores. Esse tipo de acompanhamento, permite melhor identificação de falhas e tomada de decisões rápidas para melhorar o desempenho dos vendedores, além disso esse acompanhamento também servirá para realizar feedbacks positivo afim de motivar e aproximar a relação entre vendedor e gerente.

Figura 36: Plano de reunião elaborado.



PLANO DE REUNIÃO

DATA DA REUNIÃO: _____ HORA: _____ LOJA: _____

AVISAR A EQUIPE EM: _____

TÓPICOS DE DISCUSSÃO (Seleção do conteúdo)		OBJETIVOS DA REUNIÃO
Sessão de *Brainstorm*	___	
Vendas e atendimento ao cliente	___	
Conhecimento do produto	___	
Jogos ou Competições	___	
Prevenção de perdas	___	
Mudanças/Alterações de Normas	___	
Propaganda/Promoções	___	
Apresentação de funcionário	___	
Reconhecimento	___	
Outros	___	

PLANO DA REUNIÃO
(Tópicos da reunião)

COMO VERIFICAR A COMPREENSÃO
(Plano de Ação - MOSTRE-ME)

PÓS REUNIÃO

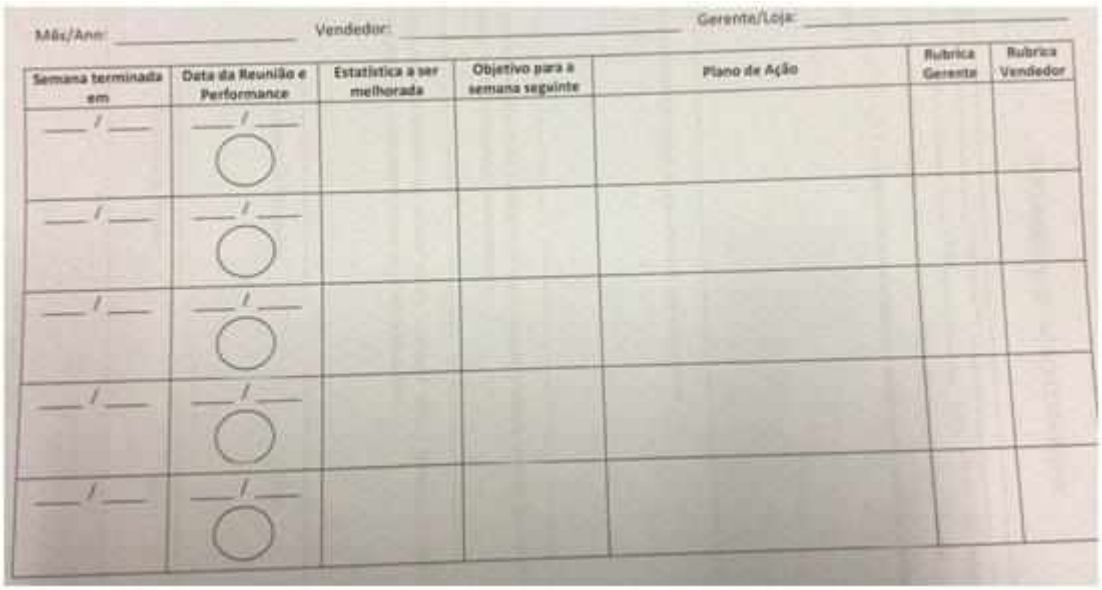
Precisam de acompanhamento (ausentes):

Os objetivos foram alcançados?

Comentários:

Fonte: Próprio autor.

Figura 37: Plano de reunião de acompanhamento.



Mês/Ano: _____ Vendedor: _____ Gerente/Loja: _____

Semana terminada em	Data da Reunião e Performance	Estatística a ser melhorada	Objetivo para a semana seguinte	Plano de Ação	Rubrica Gerente	Rubrica Vendedor
___/___	___/___					
___/___	___/___					
___/___	___/___					
___/___	___/___					
___/___	___/___					

Fonte: Próprio autor

4- Implementar relatórios de indicadores.

Essa ação é composta pela implementação de relatórios que devem ser preenchidos diariamente pelos próprios vendedores, a ideia é de que eles mesmo tenham conhecimento de como foi o seu desempenho no dia. O objetivo principal da melhoria é que os vendedores entendam qual foi o motivo de um bom ou mau desempenho do dia trabalhado, e que para o dia seguinte devam ser tomadas ações para melhorar o indicador abaixo do esperado, ou em manter o desempenho do indicador que tenha sido acima ou igual ao objetivo estabelecido.

Além disso, os formulários servirão de parâmetros mais detalhados para uma análise a longo prazo de desempenho, como exemplo os relatórios mensais, que serão preenchido pelo gerente da loja, e os trimestrais que serão preenchido pelos próprios vendedores ao final de cada mês, ou até mesmo para analisar o resultado de uma ação imediata como uma nova técnica de vendas, motivação ou treinamentos.

Figura 38: Relatório de indicadores diários dos vendedores.

RESUMO DE DESEMPENHO DIÁRIO

Loja:	Semana terminada em:	Vendedor:	
Meta Mínima:	Meta:		

Data	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo	Totais da Semana
Horas de Trabalho								
Total de Vendas (em R$)								
Número de Transações								
Número de Itens								
Venda Média (em R$) (3 ÷ 4)								
Itens por Venda (5 ÷ 4)								
Vendas por Hora (em R$) (3 ÷ 1)								

Fonte: Próprio autor.

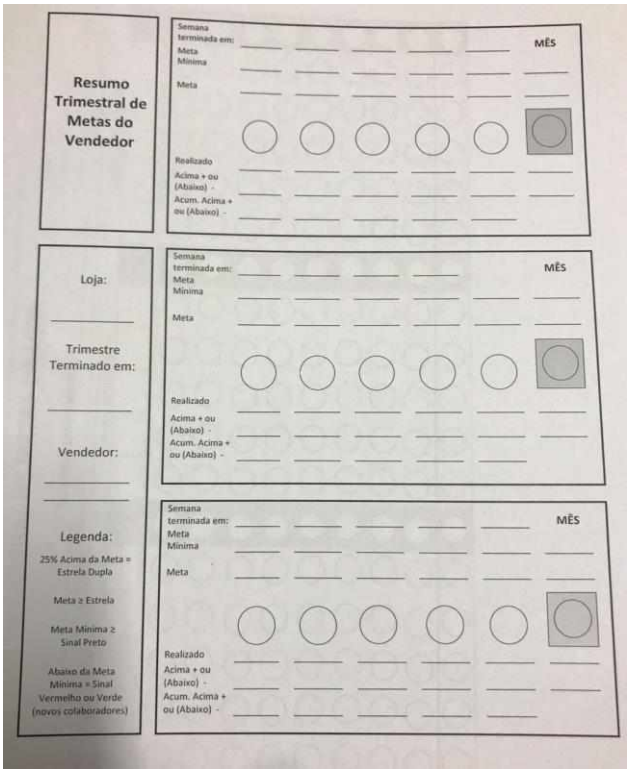
Figura 39: Fotografia das vendedoras coletando dados dos indicadores do dia.

Fonte: Próprio autor.

Figura 40: Relatório de indicadores semanal de vendedores.

Fonte: Próprio autor.

Figura 41: Relatório de indicadores trimestral dos vendedores.



Fonte: Próprio autor.

Figura 42: Relatório de indicadores trimestrais da loja.

Fonte: Próprio autor.

Por fim, algumas ações também começaram a ser implementadas, mas não tiveram tempo de serem concluídas até a finalização do trabalho, entre elas estão as ações ***9- Criar um cronograma de confraternizações***, ***10- Criar um manual de responsabilidade de setor***, ***11- Buscar incentivo de vendas através de fornecedores*** e ***12- Realizar treinamentos específicos de produtos***.

4.5. Controlar

A etapa controlar exige um acompanhamento rigoroso a longo prazo desde as implementações até os resultados das ações propostas. Seu objetivo é verificar e monitorar os procedimentos e resultados em grande escala.

Para garantir que os procedimentos ocorram de forma correta foi criado um grupo de implementação, composto pelo gerente, um dos diretores e um vendedor. Este grupo ficou responsável por criar planos de implementação, gerar treinamentos e acompanhar os processos em campo. O objetivo da criação do grupo foi responsabilizar pessoas para que executassem com êxito o projeto de melhoria por completo. Diante isso, foi estabelecido um cronograma de reuniões semanais para que fossem discutidas ações realizadas e os resultados gerados.

Os resultado esperados pelo projeto demandam um período de longo prazo, principalmente pelo fato de grande parte das implementações envolverem ganho de conhecimento e aprimoramento dos vendedores através de treinamentos. Dessa forma, a etapa controlar neste presente trabalho fica bastante restrita, já que pelo plano de ações muitas ações de aprimoramento ficaram agendadas para o futuro.

De qualquer forma, o objetivo dessa etapa é manter o pleno funcionamento das implementações, principalmente as que envolvem rotinas diárias, como execuções de reuniões de acompanhamento dos indicadores, utilização do quadro de gestão visual, preenchimento dos relatórios de indicadores e cronogramas de limpeza, exposição de produtos e montagens de vitrines no salão de vendas, a fim de que os resultados de crescimento de faturamento, redução na variação de desempenho de vendedores, e aprimoramento individual dos mesmos sejam alcançados com sucesso.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. Conclusões do trabalho

Através da aplicação da metodologia Seis Sigmas – DMAIC, foi possível fazer um levantamento das possíveis falhas e causas do desempenho abaixo do esperado dentro da loja. A queda de faturamento foi justificada pelo desempenho abaixo do esperado de cada vendedor analisado, que estavam relacionados a falta de padronização e de treinamentos das atividades realizadas, além disso foram identificados pontos relacionados a indicadores secundários, relacionados a qualidade de atendimento, que afetaram diretamente os resultados finais dos vendedores e consequentemente o faturamento final da loja.

Diante da problemática, dentre as análises dos dados coletados, a falta de planejamento e treinamento relacionada a vendas e gestão influenciaram diretamente no desempenho dos vendedores. A falta de padrão de atendimento, a falta de planejamento para acompanhamento da gestão e a falta de estratégia para com atendimentos, propiciaram baixa qualidade do atendimento e dos serviços prestados pelos colaboradores, gerando por consequência queda de faturamento em relação aos históricos analisados.

Nesse sentido, o plano de ações corretivas geradas pelo projeto, tiveram foco em capacitar e tornar aptos todos os colaboradores, inclusive a gerencia, a executarem as atividades com maior nível de qualidade, padrão e motivação, por isso, as ações se resumiram em treinamentos, acompanhamento de metas e indicadores e de qualidade de atendimento.

Desse forma, é possível que a presente pesquisa-ação possa servir como trabalho base para trabalhos futuros, além de poder influenciar positivamente na aplicação em demais organizações do mesmo ramo de atuação.

5.2. Limitações do estudo

Embora o projeto tenha tido sucesso quanto a proposição de ações visando melhorias nos atendimentos e na gestão da equipe para melhorar os resultados de faturamento, algumas limitações se fizeram presentes. Dentre as principais, é possível citar as ações a longo prazo, que envolvem principalmente treinamentos desde a equipe de vendas até a gestão, portanto é preciso tempo de programação

para que sejam executadas sem prejudicar o funcionamento da loja e precisam de um acompanhamento a longo prazo dia pós dia, para que os atendimentos e a gestão possam ser padronizados e não causem novos desvios.

A segunda limitação encontrada, é a questão de investimento, principalmente para os treinamentos em vendas, gestão, e produtos, que requerem um investimento em empresas especializadas para realização dos mesmos. Com isso, como o problema principal é o faturamento da empresa, a verba destinada a esse tipo de ação está comprometida, o que impede o investimento em treinamentos.

5.3. Trabalhos futuros

Para trabalhos futuros foi identificado a possibilidade de realização de pesquisas com análises estatísticas sobre demanda e composição da carteira de clientes, buscando identificar quais as necessidades e principais características dos clientes da região de comércio estudada. Além disso, existe a possibilidade de realização de um trabalho voltado para nível de satisfação do cliente, que poderia agregar e gerar um feedback anterior e posterior do trabalho realizado na presente pesquisa-ação.

Por fim, há a possibilidade também de se trabalhar com gestão de estoque, visto que é uma empresa que depende completamente de seu estoque para venda de produtos, pois não trabalha com encomendas, e por se tratar de produtos de moda e por isso temporais, envolvem todo um cuidado com o quesito compras e estratégias de vendas.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, S., **Integração das Ferramentas da Qualidade ao PDCA e ao Programa Seis Sigma**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2002.

ALVES, J. L. B.; XAVIER, A. S.; SILVA, A. A.; ALBUQUERQUE, R. M.; ALENCAR, T. C. S. B. D. **Seis Sigma e sua aplicabilidade como ferramenta de qualidade em processos industriais.** Contribuições da Engenharia de Produção para Melhorias Práticas de Gestão e Modernização do Brasil. XXXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. João Pessoa/PB, de 03 a 06 de Outubro de 2016. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_232_355_29487.pdf?fbclid=IwAR3Fd5x47CsEv7GoBGKtZGByefcGqNy_j04tSgIbJ2t174iT-MaQ7nfhxbo. Acesso em 10 out. 2019.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARRUDA, A.I.B.; SANTOS, E.C.A; MELO, L.S.S. **Análise da Gestão da Qualidade em uma indústria de alimentos em Caruaru – PE: Estudo sobre a utilização das ferramentas da qualidade. Contribuições da Engenharia de Produção para Melhorias Práticas de Gestão e Modernização do Brasil.** XXXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. João Pessoa/PB, de 03 a 06 de Outubro de 2016. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_227_328_29552.pdf. Acesso em 09 out. 2019.

BEHR, A. et al. **Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca**: Ci. Inf., Brasília, vol 37 nº 2 ago 2008.

BEZERRA, C. I. M.; ADRIANO, A. B. A.; PLACIDO, L.S.; GONÇALVES, M. G. S. **Mini DMAIC: an approach to causal analysis and resolution in software development projects.** Quality Management and Sis Sigma, August 2010.

BRAITT, B.; FETTERMANN, D. C. **Aplicação do DMAIC para a melhoria contínua do sistema de estoque de uma empresa de informática.** Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC. Produto e Produção, vol.15 n.4 p.29-41, dez. 2014.

BRUM, T.C. **Oportunidades da aplicação de ferramentas da gestão na avaliação de políticas públicas: O caso da política nacional de resíduos sólidos para construção civil.** Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção. Disponível em: http://www.ufjf.br/engenhariadeproducao/files/2014/09/2012_3_Tarcisio.pdf. Acesso em: 22 de Outubro 2019.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Minas Gerais; INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 1999.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas,** 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, c 2012.

CASTRO, L.T.; NEVES, M.F. **O Processo de Vendas, in: Administração de vendas:** São Paulo: Atlas, 2006.

CHURCHILL, J., G. A.; FORD, N. M.; HARTLEY, S. W; WALKER, Jr., O. C. (1985). **The determinants of salesperson performance: a meta-analysis.** Journal of Marketing Research.

COBRA, M**. Administração de vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

COELHO, F. P. S.; SILVA, A. M.; MANIÇOBA, R. F. **Aplicação das ferramentas da qualidade: estudo de caso em pequena empresa de pintura.** Revista FATEC Zona Sul, Gestão Empresarial, REFAS – ISSN 2359-182X v.3, n.1 Outubro de 2016.

COSTA, A.S.C.; SANTANA, L.C.; TRIGO, A.C. **Qualidade de atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações.** Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu. Jun. 2015, Vol 02, n° 02, p. 155-172 , ISSN 2258-1166.

DONIN, M. **Proposta de melhoria baseada na metodologia DMAIC em uma unidade de pronto atendimento de saúde.** Trabalho de conclusão de curso. UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 2018 Disponível em: http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/10181/1/PG_DAENP_2018_1_04.pdf. Acesso em: 23 de Outubro de 2018

DUARTE, D. R. **Aplicação da metodologia seis sigma – Modelo DMAIC – Na operação de uma empresa do setor ferroviário.** Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF, Juiz de Fora, MG, 2011. Disponível em: http://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2011_3_Douglas.pdf Acesso em: 23 de Outubro de 2019.

FERNANDES, R.M.; REIS, A.C.; SENNA, P. **Utilização da Metodologia DMAIC em um Hospital da Rede Pública Federal com Foco em Melhoria da Previsão de Demanda por Consultas.** Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation v.5, n.2, Janeiro/Abril – 2018 ISSN: 2319-0639. Disponível em: http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/index. Acesso em: 02 ago. 2019.

FUTRELL, C. M. **Vendas: Fundamentos e novas práticas de gestão.** São Paulo: Saraiva, 2003.

GAMBI, L. N. **A relação entre cultura organizacional e o uso de técnicas da qualidade e seu impacto no desempenho organizacional.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de PósGraduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos, 2014.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa.** 1 ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIJO, E. V.; SCARIA, J.; ANTONY, J. **Application of Six Sigma methodology to reduce defects of a grinding process. Quality and Reliability Engineering International**, v. 27, n. 8, p. 1221-1234, 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GONÇALVES, H. D. **Manual de Metodologia de Pesquisa Científica**. São Paulo: Avercamp, 2005.

GOSLING, M., SOUZA B.B.P. **Mix de Marketing de Serviços, Satisfação e Lealdade de Clientes de um Banco de Varejo: Um Estudo Multigrupos.** XXXI Encontro da ANPAD – Rio de Janeiro/ RJ – 22 a 26 de Setembro de 2007.

HOLANDA, M. A.; PINTO, A. C. B. R. F. **Utilização do Diagrama de Ishikawa e Brainstorming para solução do problema de assertividade de estoque em uma indústria da região metropolitana de Recife.** A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão. XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Salvador/BA, 06 a 09 de Outubro de 2009. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_tn_sto_103_685_13053.pdf. Acesso em: 21 de Outubro 2019.

IAB Brasil – INTERACTIVE ADVERTISING BUREAU. **Digital Adspend 2018**. [s.d.]. Disponível em: https://www.c3dweb.com.br/wp-content/uploads/2019/04/infografico-iab-brasil-pesquisa-digital-adspend-2018. Acesso em: 30 jul. 2019.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Mensal de Comércio**. [s.d.]. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9227-pesquisa-mensal-de-comercio.html?=&t=publicacoes. Acesso em: 30 jul. 2019.

JUNIOR, A.N.; OLIVEIRA, M.C. **A gestão da qualidade nas organizações: suas práticas, fatores de sucesso e tendências associadas às características culturais das empresas.** Contribuições da Engenharia de Produção para Melhorias Práticas de Gestão e Modernização do Brasil. XXXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. João Pessoa/PB, de 03 a 06 de Outubro de 2016. Disponível em:

http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_232_355_29487.pdf?fbclid=IwAR3Fd5x47CsEv7GoBGKtZGByefcGqNy_j04tSgIbJ2t174iT-MaQ7nfhxbo. Acesso em 09 out. 2019.

KHANNA, V. K. **5 "S" and TQM status in Indian organizations.** The TQM Journal, v. 21, 2009.

KOCHE, J. C. **Fundamentos da metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa.** 25. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes,2008;

KOTLER, P., **Princípios de marketing.** 9.ed. São Paulo:Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, E. M.;MARCONI, M. D. **Metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, A. L., **Marketing de varejo.** São Paulo: Atlas, 1992.

LUI, D.; ZAMBERLAN, L., **O VAREJO DE MODA EM ANÁLISE: Um Estudo do Comportamento dos Consumidores em Relação ás Lojas de Vestuário de Santa Rosa.** Trabalho de Conclusão de Curso de Administração da Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul – UNIJUI. Santa Rosa, RS, 1º Semestre de 2015. Disponível em: http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3248/TCC%20-%20DAIANE%20LUI%20%28Usu%C3%A1rio%20Daiane%20Lui%29%20%28Data%2016-06-2015%2018h54m%29%20TCC%20-%20DAIANE%20LUI%20%281%29.pdf?sequence=1. Acesso em: 15/10/2019.

MACIEL, P.C.; JUNQUEIRA, A.G.W. **Gestão de pessoas e vendas: alinhamento dos objetivos de desempenho da equipe de vendas aos objetivos estratégicos de uma organização do ramo de autopeças.** Revista de destaques acadêmicos, vol 6, N.1, 2014 – CGO/UNIVATES.

MARTIN, E. J. P.; CAMARGO, L. H. F.; ZAMBELO, E. A. **Cenário da atuação do seis sigma na área de engenharia de produção.** GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas. Bauru, jan-mar/2016.

MARTINS, R. T. **Estudo de caso sobre o uso de ferramentas de gestão da qualidade em uma empresa rural.** Relatório final de supervisão de estágio supervisionado obrigatório do curso de Gestão de Agronegócio da Faculdade Unb Platina. Brasília/DF, 2013.

PANDE, P. S.; NEUMAN, R. P.; CAVANAGH, R. R. **Estratégia seis sigma.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PINTO, J. R.V.; MARIA, R. C.; ANDRADE, D. R.; CORDEIRO, R. O. **Aplicação da metodologia DMAIC no setor de manutenção de uma indústria siderúrgica.** A Engenharia de Produção e as novas tecnologias produtivas: indústria 4.0, manufatura aditiva e outras abordagens avançadas de produção. XXXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Joinville, SC. 10 a 13 de Outubro de 2017. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_238_381_33936.pdf. Acesso em: 23 de Outubro de 2019.

RAUPP, F. M. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BAUREN, Ilse Maria (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RIBEIRO, G.H.S. **A importância do marketing de serviços no pós-venda: Um estudo de caso da empresa *Transportes Ribeiro.*** Trabalho de Conclusão de Curso Centro de Ciências Sociais – CCS. Departamento de Administração. Rio de Janeiro, Junho de 2015.

ROSA, A.F.P.; SOUZA, R.S.; ROYER, R. **Roteiro Para Aplicação Do Lean Seis Sigma na Melhoria de Processos Industriais.** Revista Gestão Industrial - Ponta Grossa, v. 15, n. 1, p. 86-100, jan./mar. 2019. ISSN 1808-0448. Disponível em: http://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi. Acesso em: 02 ago. 2019.

SANTOS, A. B.; MARTINS, M. F**. Contribuições do Seis Sigma: estudos de caso em multinacionais.** Produção, v. 20. 2010.

SANTOS, M.F.; JÚNIOR C.L.N.; FILHO C.G. **Antecedentes de Desempenho em Vendas em Mercados de Imóveis: Um Estudo Exploratório.** CLAV 2016, 9th Latin American Retail Conference.

SEBRAE – **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas** – Site Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/marketing-de-servicos-uma-visao-baseada-nos-8-ps,a799a442d2e5a410VgnVCM1000003b74010aRCRD. Acesso em: 30 set. 2019.

SERRANO, D.P. **8 Ps do Marketing de Serviços.** Disponível em: http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/8_Ps_do_Marketing_de_servicos.htm. Acesso em: 30 set. 2019.

TERENCE, A. C. F.; FILHO, E. E. **Abordagem quantitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais.** XXVI ENEGEP – Fortaleza, Ceará, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr540368_8017.pdf. Acesso em: 30 de outubro de 2019.

THOMAZ, C. **Relatório de Estágio**. Estágio supervisionado em Psicologia Organizacional não publicado, Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, Itajaí, Brasil. 2007.

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. **Gestão do Composto de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGUEIRO, W. **Qualidade em serviços de informação.** São Paulo: Arte & Ciência, 2002.

VIGORENA, D. A. L.; BATTISTI, P. S. S. **Procedimentos de coletas de dados em trabalhos de conclusão do curso de Secretariado Executivo da Unioeste/PR.** Revista do Secretariado Executivo, Passo Fundo, p.95-111, n.7, 2011.

WERKEMA, C. Métodos PDCA e DMAIC e suas ferramentas analíticas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

WERKEMA, M. C. C. **Criando a cultura Seis Sigma**. Nova Lima, 2004.

APÊNDICE A – PLANILHA COMPARATIVA DE FATURAMENTO 1º SEMESTRE

Comparativo de Crescimento					
1º Semestre/Ano	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Janeiro	30,83%	-14,30%	-1,57%	10,48%	4,38%
Fevereiro	-6,38%	-5,03%	-6,45%	-11,20%	12,00%
Março	28,15%	-22,89%	15,58%	-3,65%	-2,40%
Abril	25,89%	-31,20%	3,73%	20,93%	-31,64%
Maio	9,85%	-22,50%	-10,22%	16,04%	-3,08%
Junho	-1,00%	7,77%	-7,80%	12,15%	-5,60%
TOTAL	14,29%	-17,46%	-1,62%	9,56%	-8,60%

APÊNDICE B – PLANILHA COMPARATIVA DE FATURAMENTO 1ºSEMESTRE DA LOJA COM MERCADO

Comparativo de Crescimento										
1ºSemestre/Ano	LOJA 2014/2019	MERCADO 2014/2019	LOJA 2015/2019	MERCADO 2015/2019	LOJA 2016/2019	MERCADO 2016/2019	LOJA 2017/2019	MERCADO 2017/2019	LOJA 2018/2019	MERCADO 2018/2019
Janeiro	-15,15%	-15,15%	-14,55%	-14,55%	13,51%	-1,90%	15,32%	-1,10%	4,38%	-1,40%
Fevereiro	-10,43%	-10,43%	-3,17%	-3,17%	-6,96%	9,41%	-0,55%	5,61%	12,00%	10,70%
Março	-11,71%	-11,71%	-10,64%	-10,64%	8,69%	5,50%	-5,96%	-5,47%	-2,40%	-4,80%
Abril	-16,70%	-16,70%	-9,95%	-9,95%	-14,25%	-0,06%	-17,33%	-9,80%	-31,64%	-2,80%
Maio	-20,02%	-20,02%	-13,25%	-13,25%	0,98%	0,40%	12,47%	-4,47%	-3,08%	-0,80%
Junho	-8,54%	-8,54%	-4,13%	-4,13%	-2,39%	-0,24%	5,87%	-4,26%	-5,60%	-1,10%

APÊNDICE C – PLANILHA COMPARATIVA DE FATURAMENTO 1ºSEMESTRE ENTRE LOJAS

COMPARATIVO ENTRE LOJAS DO GRUPO 1º SEMESTRE	
LOJAS	% Crescimento
LOJA ESTUDO	-8,60%
LOJA 1	-2,62%
LOJA 2	4,24%
LOJA 3	0,93%
LOJA 4	2,25%
LOJA 5	7,75%
LOJA 6	5,84%
LOJA 7	9,55%

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIOS APLICADOS

1º Questionário

1- Quão satisfeito você se sente em trabalhar nesta empresa?

1) Muito satisfeito 2) Satisfeito 3) Pouco satisfeito

2- Quão bem você se relaciona com os outros funcionários?

1) Muito bem 2) Indiferente 3) Mal

3- Quão motivado você se sente em trabalhar nesta empresa?

1) Muito motivado 2) Pouco motivado 3) Nada motivado

4- Quão cobrado você sente pelos seus resultados

1) Muito cobrado 2) Pouco cobrado 3) Nada cobrado

5- Você se considera um vendedor?

1) Sim2) Talvez 3) Não

6- Você tem/busca treinamento de vendas com frequência?

1) Sempre 2) Regularmente 3) Nunca

2º Questionário

1- Qual o correto significado de P.A?

1) Produto Acabado
2) Produto por atendimento
3) Produto Ausente

2- Quando você atende um cliente você mostra apenas o que ele pediu?

1) Sim 2) Não

3- Você tem facilidade em oferecer acessórios?

1) Sim 2) Não

4- Com que regularidade você oferece acessórios?

1) Sempre 2) As vezes 3) Nunca

5- Você tem facilidade em bater metas de acessórios?

1)Sim 2)Não

6- Você tem/busca treinamento de como melhor o P.A com frequência?

1) Sempre 2) Regularmente 3) Nunca

3º Questionário

1- Qual o significado correto de Ticket Médio?

1) Produto mais caro 2) Média do valor das vendas 3) Valor da venda mais alta

2- Você prefere vender produtos mais caros ou mais baratos?

1) Ambos 2) Mais caro 3)Mais barato

3- Você tem dificuldade em vender produtos caros?

1) Sim 2)Não

4- Você tem estratégias para melhorar o ticket médio?

1) Sim 2)Não

5- Para você qual o grau de importância do ticket médio em uma venda?

1) Muito Importante 2)Importante 3)Sem importância

6- Você tem/busca treinamento de como melhorar o Ticket Médio com que frequência?

1) Sempre 2) Regularmente 3) Nunca

APÊNDICE E – CHECKLIST DE FALHAS DE ATENDIMENTO

Possíveis falhas de atendimento

Atendimento:
Setor:

1- Possível falha de PA:

- Não foi mostrado mais de 1 opção do mesmo produto
- Não foi apresentado outros tipos de produtos
- Não foi oferecido acessório
- Havia mais de um atendimento com o mesmo atendente
- Não foi oferecido o plano de pagamento
- Outros

2- Possível falha de Ticket Médio:

- Não foi mostrado opções de preços (caros e baratos)
- Não houve convencimento de valor (objeções)
- Não foram oferecidos mais produtos
- Não foram oferecidos acessórios
- Não foi apresentado o plano de pagamento
- Outros

3- Possível falha de taxa de conversão:

- Havia mais de um atendimento com o mesmo atendente
- Não foi apresentado opções de produtos
- Atendimento demorado
- Insistência do vendedor
- Outros

Atendimento Convertido: Sim ( ) Não ( )
Ticket Médio:
P.A: