



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

THAMIRIS PEREIRA PORTO

**GESTÃO DA QUALIDADE: RELATO DE EXPERIÊNCIA EM UMA LOJA DE
VAREJO NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE - PB**

**CAMPINA GRANDE
2019**

THAMIRIS PEREIRA PORTO

**GESTÃO DA QUALIDADE: RELATO DE EXPERIÊNCIA EM UMA LOJA DE
VAREJO NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE - PB**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dr. Viviane Barreto Motta Nogueira.

**CAMPINA GRANDE
2019**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

P853g Porto, Thamis Pereira.
Gestão de qualidade [manuscrito] : relato de experiência em uma loja de varejo na cidade de Campina Grande - PB / Thamis Pereira Porto. - 2019.
21 p.
Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2019.
"Orientação : Profa. Dra. Viviane Barreto Motta Nogueira, Coordenação do Curso de Administração - CCSA."
1. Gestão de qualidade. 2. Ferramentas da qualidade. 3. Mercado de Varejo. 4. Setor varejista. I. Título
21. ed. CDD 658.562

THAMIRIS PEREIRA PORTO

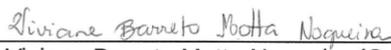
Nota:
10,0 (Dg)


**GESTÃO DA QUALIDADE: RELATO DE EXPERIÊNCIA EM UMA LOJA DE
VAREJO NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE - PB**

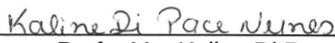
Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: 28/05/2019.

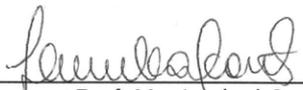
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Viviane Barreto Motta Nogueira (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Ma. Kaline Di Pace Nunes
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me. Lucinei Cavalcanti
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Deus por toda honra e glória, por toda força e discernimento, por todo amor, DEDICO.

“Só fazemos melhor aquilo que, repetidamente, insistimos em melhorar. A busca da excelência não deve ser um objetivo, e sim um hábito.” – Aristóteles

SUMÁRIO

1. INTRODUCAO	7
2. FUNDAMENTACAO TEÓRICA.....	8
2.1 Qualidade.....	8
2.1.1 FERRAMENTAS DA QUALIDADE	9
2.2 GESTAO DA QUALIDADE NO VAREJO	12
3. MATERIAIS E MÉTODOS.....	14
4. RELATO DE EXPERIENCIA.....	15
5. CONSIDERACOES FINAIS.....	19

GESTÃO DA QUALIDADE: RELATO DE EXPERIÊNCIA EM UMA LOJA DE VAREJO NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE - PB

QUALITY MANAGEMENT: REPORT OF EXPERIENCE IN A RETAIL SHOP IN THE CITY OF CAMPINA GRANDE – PB

Autor (Thamiris Pereira Porto) ¹

RESUMO

A relevância da utilização das ferramentas da qualidade nas organizações do varejo como diferencial estratégico para se manter com alta fatia de mercado na região mediante pesquisa de clientes e colaboradores, devida principalmente a atual situação digital que o mundo vivencia atualmente, onde tudo se repercute de maneira avassaladora, e o boca a boca digital torna as organizações boas ou ruins em questão de minutos. Este trabalho tem como objetivo fazer um comparativo da teoria com a correta utilização na prática das ferramentas da qualidade da empresa em questão, relatando o cotidiano de uma coordenadora de atendimento loja em exercício em uma empresa do setor varejista da cidade de Campina Grande/PB, focando no comparativo da gestão da qualidade desde a implementação até sua execução dia a dia. Trata-se de um estudo de caso qualitativo com ponto de vista do próprio autor. O mercado é bastante competitivo e a necessidade por equilíbrio surge como dispositivo de gestão, sendo cada vez mais utilizado pelas organizações. É explícita a contribuição da utilização das ferramentas da qualidade para melhoria da produção e o seu atual patamar no mercado, tornando o diferencial da empresa, também descrevendo a importância do conhecimento teórico para a atuação ser eficaz e coerente. Como relato de experiência o presente artigo engloba pesquisas bibliográficas incluídas no cotidiano da empresa e seu retorno positivo na lucratividade.

Palavras-chave: Qualidade. Ferramentas da qualidade. Varejo. Gestão.

ABSTRACT

The relevance of the use of quality tools in retail organizations as a strategic differential in order to maintain a high market share in the region through customer and employee research, due mainly to the current digital situation that the world is experiencing today, where everything is reflected in a way overwhelming, and digital word of mouth makes organizations good or bad in a matter of minutes. This paper aims to make a comparative of the theory with the correct use in practice of the quality tools of the company in question, reporting the quotidian of a service store coordinator in a company in the retail sector of the city of Campina Grande / PB, focusing on the comparative of the quality management from the implementation until its execution day by day. This is a qualitative case study with the author's own point of view. The market is very competitive and the need for balance emerges as a

¹ Aluno de Graduação em Administração na Universidade Estadual da Paraíba – Campus I.
E-mail: thamyporto@icloud.com

management device, being increasingly used by organizations. It is explicit the contribution of the use of quality tools to improve production and its current level in the market, making the company differential, also describing the importance of theoretical knowledge to the performance be effective and coherent. As an experience report this article includes bibliographical research included in the daily life of the company and its positive return on profitability.

Keywords: Quality. Quality tools. Retail. Management.

1. INTRODUÇÃO

Os conceitos de produtividade, sobrevivência e competitividade estão interligados, pois um maior nível de produção proporciona um aumento na lucratividade. Porém, devido à grande competitividade do mercado, alguns fatores influenciam diretamente na capacidade produtiva, como a qualidade do produto/serviço, que deve atender às especificidades do cliente.

Os avanços tecnológicos, aliado às novas exigências do mercado, proporcionaram o desenvolvimento de métodos que padronizassem os processos das organizações. Dentre eles, tem-se a implantação de sistemas e ferramentas da gestão da qualidade, que permitem controlar as operações, garantindo o cumprimento dos padrões estabelecidos. Essas ações requerem a participação de todos os atores envolvidos (supervisor, engenheiros, área de recursos humanos, operários, etc.), que busquem através de uma abordagem simples alcançar resultados graduais e definitivos, tendo como foco a satisfação dos clientes.

Devido ao reconhecimento da sua importância para o bom funcionamento das organizações, é perceptível que a gestão da qualidade continua sendo bastante usada como base para pensar a operação em si, pois ela é uma função/medida necessária para ganhar vantagem competitiva frente aos concorrentes, fundamental em um mercado que apresenta oscilações no comportamento.

O sistema de gestão da qualidade e suas ferramentas são adotados pelas empresas para redução de anomalias e a execução de atividades com menor número de erros possíveis, pois se entende que os elementos mais importantes para o sucesso da empresa são o produto e o serviço, sendo a qualidade oferecida um dos diferenciais de mercado.

Este trabalho tem como objetivo fazer um comparativo da teoria com a correta utilização na prática das ferramentas da qualidade da empresa em questão, relatando o cotidiano de uma coordenadora de atendimento loja em exercício em uma empresa do setor varejista da cidade de Campina Grande/PB, focando no comparativo da gestão da qualidade desde a implementação até sua execução dia a dia

O artigo está estruturado da seguinte forma: a seção 2 apresenta conceitos de qualidade e trata das ferramentas mais utilizadas; na seção 2.2 delimita a aplicação da qualidade em serviços de varejo, mostrando a necessidade do uso da qualidade; na seção 3, materiais e métodos, no formato de pesquisa descritiva e bibliográfica, relatando um estudo de caso, qualitativo; na seção 4 traz o relato de experiência, fazendo um comparativo do dia a dia da prática e teoria da utilização das ferramentas da qualidade; e, por fim, na seção 5 são versadas as considerações finais do trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Qualidade

A qualidade surgiu da relação das organizações com o mercado, com ênfase no pós-guerra, quando a necessidade de melhores produtos e serviços, além do aumento da concorrência, obrigaram as empresas a desenvolverem seus bens e serviços de maneira mais eficaz. Seu conceito foi desenvolvido por diversos estudiosos ao longo dos anos, como Joseph M. Juran, Walter Shewhart, W. Edwards Deming, Armand V. Feigenbaum, Philip B. Crosby e Kaoru Ishikawa.

Para isso, foi considerado o atendimento das necessidades dos clientes e o padrão da organização em relação à sua produção e serviços (SELEME; STADLER, 2010).

De acordo com Camargo (2011), os principais autores especialistas em qualidade propuseram as seguintes definições:

- JURAN (1974): “é adequação ao uso através da percepção das necessidades dos clientes”;
- DEMING (1982): “é perseguição às necessidades dos clientes e homogeneidade dos resultados do processo”;
- CROSBY (1984): “é a conformidade do produto às suas especificações”;
- FEIGENBAUM (1986): “é o conjunto de características incorporadas ao produto através do projeto e manufatura que determinam o grau de satisfação do cliente”;
- ISHIKAWA (1986): “é a rápida percepção e satisfação das necessidades do mercado, adequação ao uso dos produtos e homogeneidade dos resultados do processo”.

Os grandes teóricos da área de qualidade são conhecidos como os “Gurus da qualidade”, sendo citados na literatura acadêmica e profissional. São eles:

SHEWHART, W. A. – Considerado o “pai” do Controle Estatístico da Qualidade, criação posta em prática na década de 1920 nos Estados Unidos, utilizando-se de conceitos de Estatística e Metodologia Científica. Algumas das ferramentas foram criadas com o objetivo de melhorar os processos sob determinado enfoque, e até os dias atuais são aplicadas na indústria. Mestre de W. E. DEMING (um dos gurus da qualidade que será citado em seguida) criou as cartas de controle (um tipo de gráfico utilizado para o acompanhamento de um processo) e o ciclo PDCA (Planejar, Fazer, Checar e Agir), que também é associado ao seu nome.

DEMING, W. E. – Professor e Consultor de renome internacional na área da Qualidade, tendo levado a indústria japonesa a adotar novos princípios de administração como: constância de propósito, adotar uma nova filosofia, cessar a dependência da inspeção em massa, extinguir a aprovação de orçamentos com base nos preços, melhoria contínua no sistema produtivo, instituírem o treinamento, adotar e instituir a liderança, afastar o medo, derrubar barreiras entre os setores, eliminar “slogans” e metas, eliminar quotas numéricas, orgulho da mão de obra, estimular a formação e o aprendizado e tomar iniciativa para realizar a transformação. Como reconhecimento por sua contribuição, a economia japonesa, a JUSE *Union of Japanese Scientists and Engineers* (União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses), instituiu o prêmio DEMING que “é distribuído anualmente às empresas que mais se destacaram no desenvolvimento da qualidade de seus

produtos através da prática do *Total Quality Management* (TQM) e a pessoas que tenham feito contribuições ao estudo do TQM ou à sua disseminação”.

JURAN, J. M. – Especialista em administração da Qualidade, Juran ressaltou a grande diferença entre criar melhorias e prevenir mudanças (rotina). Uma de suas maiores contribuições foi à ênfase no crescimento do ser humano e no trabalho apoiado na motivação. Isso engloba os processos gerenciais de Planejamento da Qualidade, Controle da Qualidade e Melhoramento da Qualidade, chamado de “Tripologia JURAN” (CAMARGO, 2011).

ISHIKAWA, K. – Pioneiro nas atividades de TQC (Total Quality Control) no Japão. Em 1943 ele desenvolveu o Diagrama de Causa e Efeito, conhecido também como Diagrama de Ishikawa ou de Espinha de Peixe, que se trata de um gráfico cuja finalidade é organizar o raciocínio em discussões de um problema prioritário, em processos diversos, especialmente na produção industrial.

É possível conhecer as dimensões da qualidade que abrangem e afetam a satisfação das necessidades das pessoas, como a Qualidade Intrínseca do produto ou serviço, que pode ser avaliada e mensurada através da comparação com padrões e especificações. O Custo ou Preço, em suma, é o quanto a empresa gasta para produzir o que será oferecido aos clientes. Atendimento ou Prazo que envolve a confiabilidade, receptividade, convicção, empatia e aspectos tangíveis experimentados pelos clientes. Moral ou Ética, inspirando a criação ou mudança de princípios. E a segurança dos clientes e das pessoas da organização. “As organizações devem seguir procedimentos para estabelecerem um correto gerenciamento da qualidade. Esses procedimentos são representados pelos métodos e pela adequada utilização das ferramentas” (SELEME; STADLER, 2010).

Ao iniciar um novo empreendimento, os investidores têm o desejo de que o negócio seja duradouro, ou seja, tenha condições de sobreviver no mercado, sendo capaz de administrar seus recursos humanos e materiais, potencializando suas forças, controlando suas fraquezas, aproveitando as oportunidades e buscando alternativas para superar as ameaças. Isso se dá pelo fato de que é posto em seu contrato social a informação de que a organização foi constituída por prazo indeterminado; e para isso ser concretizado as empresas utilizam das teorias da qualidade e suas ferramentas para ter um melhor desempenho.

2.1.1 Ferramentas da qualidade

De acordo com Silva (2012), “as ferramentas da qualidade foram estruturadas, principalmente, a partir da década de 50, com base em conceitos e práticas existente”.

São técnicas que podem ser utilizadas para fixar com precisão algo a ser melhorado/adaptado, pois toda a sua construção é analisada para propor soluções/planos de ações para desvios encontrados no dia a dia, que estejam interferindo no resultado.

O uso das ferramentas não se restringe apenas às grandes indústrias, mas abrange também as pequenas e médias fábricas, bem como empresas dos mais diversos ramos de serviços.

Para o sistema de gestão é um conjunto de ferramentas estatísticas de uso consagrado para a melhoria do produto, serviços e processos. De acordo com Seleme e Stadler (2010, pg. 37):

Encontramos diversas ferramentas da qualidade, como os cinco sentidos (5 Ss), os 5 Ws e 2 Hs, os cinco “porquês” e, entre as mais conhecidas, Davis, Aquilano e Chase (2001) citam as sete ferramentas básicas do controle da qualidade: a estratificação, as cartas de controle, as folhas de verificação, os gráficos de dispersão, os diagramas de causa-efeito, os diagramas de Pareto e os histogramas. Além dessas, consideramos ainda o *brainstorming*, o *brainwriting*, a NGT (*Nominal Group Technique* – técnica nominal de grupo) e outras ferramentas que podem ter aplicação prática e levar as organizações a uma melhoria considerável da qualidade.

Os cinco sentidos ou 5 Ss, de origem japonesa, trata-se de uma ferramenta importante, que mudou a percepção de que as indústrias ou locais de produção poderiam ser sujos e desorganizados. Além de programar a ordem organizacional, ela ajuda a elevar a capacidade de discernimento do indivíduo. Os cinco sentidos são: sentido de descarte, sentido de organização, sentido de limpeza, sentido de higiene e sentido de ordem.

O primeiro S determina que sejam fornecidos aos funcionários só o que lhe vai ser útil para sua atuação mais rápida e eficaz, para que o mesmo não precise se desviar de algo “inútil” naquele momento, naquela atuação. O segundo S vai de encontro ao primeiro, no qual se faz necessário à presença de todas as ferramentas para execução de determinada atividade o mais próximo possível, para que não seja necessária a retirada do local para ir à busca de algo mandatário para aquela ocasião. O terceiro S determina que sujeira em máquinas, por exemplo, é recorrível de uma possível má execução da atividade, pois a máquina não funcionara de tal maneira esperada. O quarto S implica os dois primeiros Ss de forma mais eficaz e completa. O último S faz com que os funcionários transfiram para si a postura do cotidiano de trabalho obtida com os 4 Ss anteriores (SELEME; STADLER, 2010).

A ferramenta 5W2H diz respeito a perguntas específicas, e tem como objetivo gerar respostas que esclareçam o(s) problema(s) a ser(em) resolvidos. Traduzidas para o português, essas perguntas são: O quê? Quem? Onde? Quando? Por quê? Como? Quanto Custa? - Esta ferramenta permite que um processo em execução seja dividido em etapas, com o intuito de serem encontradas as falhas que impedem a finalização com êxito de um processo, e assim um plano de ação é criado para ser seguido, conforme mostra o exemplo do quadro 1:

Quadro 1: Exemplo de aplicação da ferramenta 5W2H

Pergunta instigadora	Resposta obtida
1. O que deve ser feito?	Deve ser realizado o carregamento da carga X no caminhão.
2. Quem é o responsável?	O operador da paleteira manual.
3. Onde deve ser feito?	A carga deveria ser carregada na doca, que mede 1,20 m, para a base do caminhão a 1 m.
4. Quando deve ser feito?	Quando o caminhão estiver estacionado na doca.
5. Por que é necessário fazer?	A programação do operador o instruiu para que execute a tarefa.
6. Como será feito?	A paleteira manual transportara a carga para o interior do caminhão.
7. Quanto vai custar?	Valor ajustado entre transportador e cliente.

Fonte: Seleme e Stadler (2010)

Os cinco porquês possui técnica simples, pois procura aprofundar a análise do problema até a verdadeira causa e sua solução. Nem sempre são utilizados todos os cinco porquês, às vezes alguns problemas são mais superficiais e será encontrado rapidamente. O quadro 2 traz um exemplo de aplicação da ferramenta:

Quadro 2: Modelo conceitual dos cinco porquês

Perguntas (porquês)	Respostas encontradas
Por que o produto não foi entregue?	Porque não tinha embalagem.
Por que não tinha embalagem?	Porque a produção não entregou.
Por que a produção não entregou?	Porque não tinha a matéria-prima.
Por que não tinha a matéria-prima?	Porque o fornecedor não entregou.
Por que o fornecedor não entregou?	Porque houve atraso no pagamento.

Fonte: Seleme e Stadler (2010)

O problema a ser resolvido pela empresa acima citada foi “o porquê o produto não foi entregue”, e a causa encontrada foi o atraso no pagamento dos fornecedores. Destaca-se que se os questionamentos não tivessem chegado ao quinto “por que” a causa raiz provavelmente não teria sido descoberta, e poderia acarretar no tratamento de outra anomalia, o que não iria solucionar o problema principal.

A estratificação é uma análise do processo, um método que busca a origem do problema, que divide um problema em diferentes camadas. Fatores como equipamentos, material, operador e tempo são utilizados para a estratificação dos dados.

As cartas de controle são usadas para mostrar as tendências dos pontos observados em um determinado período de tempo. Podem trabalhar tanto com dados por variáveis, como por dados por atributos, em que os limites de controle são calculados aplicando-se fórmula simples aos dados dos processos (BURMESTER, 2013).

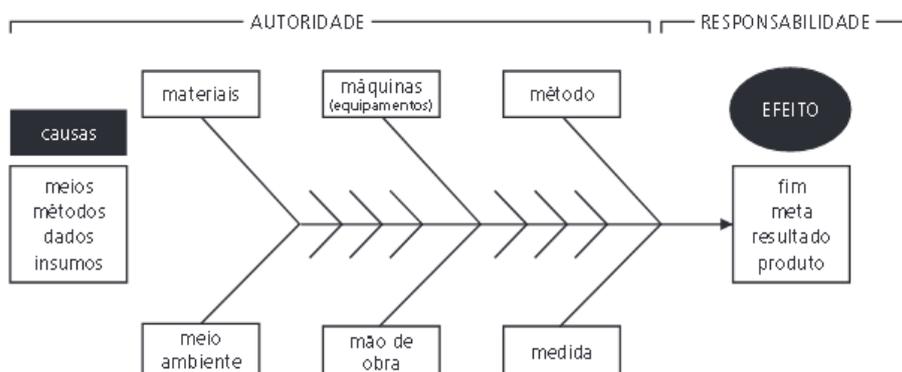
As folhas de verificação, segundo Silva (2012), são planilhas simples, usadas para facilitar a coleta de dados, economizando tempo e eliminando trabalho de desenhos de figuras ou escrita de números repetitivos. A planilha é um tipo de formulário planejado de fácil preenchimento, em que se registram dados dos itens a serem verificados, permitindo uma rápida percepção da realidade e uma imediata interpretação da situação, ajudando a diminuir erros.

O gráfico de dispersão é uma ferramenta que possibilita o estudo da relação, por exemplo, da temperatura em que uma peça é submetida e seu grau de dureza, o que ocorre com um dos itens causa efeito no outro, são itens interdependentes um depende do outro.

Na qualidade, o gráfico relaciona uma característica a um fator que ela afeta, ou duas características que se relacionam ou dois fatores que se ligam pela mesma característica da qualidade (SELEME; STADLER, 2010). O gráfico é criado depois de serem feitas amostras de hipóteses e correlacionados em planilha para a criação da reta, em seguida a equação da reta correspondente é construída para o resultado final. Ainda assim, isso não é suficiente para afirmar que o resultado obtido foi o correto, o que requer verificar se não existem outras possibilidades e uma nova equação é formulada.

O diagrama de causa-efeito permite estabelecer, através de representação gráfica, quais são as causas que fazem com que o efeito ocorra, mostrando a relação entre uma característica da qualidade e seus diversos fatores determinantes. Também conhecido como espinha de peixe, é muito utilizado na avaliação da qualidade, sendo divididos em materiais, máquina, métodos, meio ambiente, mão de obra e medida, são aspectos que caracterizam a causa ou as ações que produzem o efeito. A imagem X ilustra um exemplo de aplicação da ferramenta.

IMAGEM 1: Diagrama básico de causa-efeito ou espinha de peixe



FONTE: Adaptado de SANT'ANA; BLAUTH, 1999.

A ferramenta diagrama de Pareto permite que sejam identificados e classificados aqueles problemas de maior importância e que devem ser corrigidos primeiramente. Ela foi desenvolvida por Joseph Juran a partir de análises realizadas pelos economistas Vilfredo Pareto e Max Otto Lorenz, no qual estabeleciam uma relação em que “vinte para oitenta” que a maior quantidade dos defeitos se refere a poucas causas. Depois de ordenados os itens em tabela são possíveis construir o diagrama (SELEME; STADLER, 2010).

Um histograma é um gráfico de representação de uma série de dados, e ele é utilizado pela qualidade para verificar a normalidade do processo. Possui representação gráfica, a forma da distribuição da frequência de uma população, se for próximo do formato da curva de Gauss (um gráfico em formato de sino de distribuição normal e que possui uma função com propriedades peculiares), pode-se considerar um processo estável e atuam somente causas comuns (ALBERTIN; GUERTZENSTEIN, 2018).

A ferramenta *brainstorming*, ou “chuva de ideias”, trata-se de um debate de ideias expressadas por integrantes em uma reunião em que pretendem resolver o problema já encontrado com o auxílio de outras ferramentas da qualidade. Todos têm total liberdade, e no fim são relacionadas às ideias que têm mais relevância pra ocasião, e as demais são descartadas ou armazenadas para futuras execuções (SELEME; STADLER, 2010).

O *brainwriting*, segundo Seleme e Stadler (2010), é similar ao *brainstorming*, diferenciando que as ideias não são apenas oralmente expressadas, e sim documentadas e repassadas ao controle da organização. Entende-se que torna mais firme na escolha das ideias sem algum tipo de favorecimento, e aqueles integrantes que costuma não se destacar de forma oral, se sentem mais a vontade para expressar-se de forma escrita.

A NGT (*Nominal Group Technique* - Técnica de grupo nominal) é uma técnica utilizada em grupo, que pode se caracterizar como um tipo de *brainstorming* em grupo, e tem como objetivo de evitar o domínio de determinado indivíduo com aplicações específicas como escrever para baixo de maneira silenciosa, depois de compartilhada é gravada e registradas para discussão e priorização do grupo.

Todas as ferramentas da qualidade podem ser utilizadas em qualquer âmbito organizacional, seja ele industrial ou de varejo, para melhoria de seus processos.

2.2 GESTÃO DA QUALIDADE NO VAREJO

Todo avanço atual por consequência da globalização proporcionou aos varejistas a reprodução de um produto, serviço ou conceito em intervalos de tempo cada vez menores. A entrada de concorrentes potenciais e acesso a tecnologia de ponta, tornou o mercado varejista altamente competitivo, e a visão cliente cada vez mais aguçada por diferencial nos produtos físicos, desempenho e confiabilidade da organização. (SILVA, 2009)

Atualmente o mercado econômico caracteriza-se por ser global competitivo e dinâmico, ocorrendo diversas mudanças de forma acelerada nas diferentes esferas: econômica, social, política, demográfica, tecnológica. Posto isso, para que as empresas consigam sobreviver neste mercado tão complexo, é imprescindível que desenvolvam vantagens competitivas face as suas concorrentes (LOPES, 2014).

Vários estudos têm comprovado a ligação entre qualidade e vantagens competitivas, e corrobora que hoje em qualquer empresa que não se certifique que não assuma um papel social, uma acessibilidade, estará assumindo um diferencial negativo, o diferencial não é ser certificado e sim como atuam no mercado.

De acordo com a pesquisa realizada por Figueiredo, Ozório e Arkader (2002), destacam-se as falhas no setor varejista no que diz respeito à qualidade, conforme a visão clientes e colaboradores. Os dados destaca que esses problemas poderiam ser evitados com o uso correto da gestão da qualidade e suas ferramentas.

As estratégias de recuperação das falhas cometidas no varejo tem impacto positivo na retenção de clientes se aplicadas corretamente, e a gestão da qualidade auxilia nessa reforma de melhoria dos processos e que seu retorno seja a fidelização dos clientes (FIGUEIREDO; OZÓRIO; ARKADER, 2002).

A necessidade da utilização de ferramentas e estratégias da qualidade no setor varejista ficou cada vez mais necessária em meio a atua situação de sobrevivência do mercado e sua vasta concorrência por meio de outras lojas físicas e virtuais.

Faz-se necessário para o setor varejista a utilização de práticas da qualidade como um diferencial de mercado e como desenvolvedor do bem estar de seus colaboradores e clientes, com a aplicação das ferramentas da qualidade, para aperfeiçoar e/ou melhorar práticas já utilizadas no dia a dia, tendo como diferencial a forma utilizada e o retorno positivo da utilização das práticas estejam nítidos aos olhos dos clientes.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

O objetivo é fazer um comparativo da teoria com a correta utilização na prática das ferramentas da qualidade da empresa em questão, relatando o cotidiano de uma coordenadora de atendimento loja em exercício em uma empresa do setor varejista da cidade de Campina Grande/PB, focando no comparativo da gestão da qualidade desde a implementação até sua execução dia a dia. Trata-se de um relato de experiência, no qual Araújo (2019) relata que o estabelecimento da relação de variáveis é considerado uma pesquisa descritiva. Quanto aos fins, este artigo seguiu

esta metodologia, já que identifica determinadas características de população ou fenômeno.

Quanto aos meios, a pesquisa também se caracteriza como bibliográfica, “com base em material já elaborado, constituído principalmente de artigos e livros científicos” (FERREIRA, 2012), considerando que foram utilizadas várias obras, permitindo uma análise das diversas posições a cerca de um problema.

Trata-se ainda de um estudo de caso, onde é considerado o mais adequado por Yin (2001, apud GIL, 2002) para investigar um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real, em que os limites entre o contexto e o fenômeno não são claramente percebidos.

O Método utilizado foi qualitativo, pois de acordo com Gerhardt e Silveira (2009, pg. 31) “não se preocupa com a representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.”, haja vista que foi realizada uma análise qualitativa sobre o ponto de vista do próprio autor deste trabalho.

4. RELATO DE EXPERIÊNCIA

O início da minha carreira na área do varejo de Campina Grande começou em outra empresa similar a da minha atual contratação, em que na oportunidade executei a função de jovem aprendiz, aos 18 anos. Esta carreira proporcionou-me desenvolver e aperfeiçoar conhecimentos, ao mesmo tempo em que aprendia a teoria da administração na universidade, sendo ponto positivo aos olhos da empresa, pois conforme relatório do IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), pouca mobilidade educacional a contribuição nos rendimentos familiar (RAMOS; REIS, p. 05).

Ao ingressar na atual empresa como analista de crédito, e logo em seguida ser promovida para coordenadora de atendimento loja, foi perceptivo a cada ano trabalhado e estudado, já que em meados do mesmo ano (2016) já estava cursando graduação em administração de empresas, o conjunto perfeito entre teoria e prática ligado a minha área de estudo e atuação.

De início, o meu cargo de coordenadora de atendimento loja seguia protocolos de execução informatizados, mas para ter alguém a executar determinada atividade para um número x de funcionários daquela filial. A teoria começou a se encaixar com a prática quando um novo modelo operacional de qualidade foi implantado na empresa, um modelo moderno e sigiloso, inovador e desafiador, pois agregaria mais demandas durante as 07h20min trabalhadas.

Porém, a empresa soube implantar de maneira leve e conceitual. Primeiramente, utilizou de ferramentas da qualidade, conforme mencionadas em Seleme e Stadler (2010) para ministrar para os líderes o modelo a ser repassado para a equipe, que recebeu instruções por alguns meses, para em seguida repassar ao corpo operacional.

O novo modelo operacional de qualidade iniciou com 10 práticas a serem executadas no dia e no horário determinado. Todas essas práticas tiveram base teórica, com algumas nomenclaturas novas ou utilizando sinônimos, dentre eles a utilização de algumas ferramentas principais da qualidade, como *brainstorming*, a ferramenta *5W2H*, cinco sentidos (5S), entre outros. De maneira geral, elas foram utilizadas separadamente, mas houve algumas práticas que exigiram o uso de duas ou mais delas simultaneamente.

Como coordenadora me coube todas as práticas a serem aplicadas no cotidiano da loja, de limpeza e organização, gestão de pessoas, elaboração de estratégias para assim sanar possíveis erros cometidos que atrapalharam um melhor resultado, bem como reuniões diárias para explicar melhorias e novas estratégias.

O projeto resultou em um ano de aprendizado e de avaliações presenciais por uma equipe que julgaria a correta utilização das práticas, se estavam a ser cumpridas com êxito, conforme foi orientado, e também se toda equipe já estava adaptada ao projeto, apresentando alguns pontos de oportunidades.

As avaliações atualmente são monitoradas eletronicamente por meio de aplicativo a ser imputado às práticas, e dos acessos nas plataformas disponíveis para desenvolver a equipe e seus resultados.

Com a nova implantação de melhoria operacional da qualidade, a empresa relata seu lucro ter aumentado, pois quando é determinado um padrão de processo, sempre pensando também no bem estar dos colaboradores, é refletido na razão fim da empresa (LOPES, 2014). Por se tratar de uma empresa do varejo, e existir vários concorrentes diretos, e se tratando da cidade em questão, já existiam empresas regionais que o público-alvo tinha como referência, e a empresa então procurou com a implantação de melhoria da qualidade ter um diferencial interno que conseguisse refletir em seus clientes, como a padronização do atendimento.

Das várias faces abordadas pela qualidade total, o atendimento é fundamental, momento em que acontece a interação organização-cliente. Normalmente costuma-se fazer prejulgamento da empresa por suas instalações físicas e o contato com o funcionário (UDSON, 2016).

Nas reuniões diárias, uma das dez práticas implantadas é exposta em quadro branco com os resultados do dia anterior, e com a utilização das ferramentas da qualidade os líderes respondem com fatos e dados para o gestor sobre as possíveis causas dos desvios, que em geral estão sob o controle do profissional para resolução, como por exemplo, se no dia anterior o setor de venda de portáteis não entregou a diária necessária para o cumprimento da meta mensal, o líder instruído deve ter acompanhado o setor e entender junto com os liderados o motivo de finalizar o dia sem o cumprimento da meta. A resposta muitas vezes não está sob nosso domínio, a exemplo do fluxo, pouca procura, entre outros aspectos externos. Quando era possível fazer alguma intervenção, exposição chamativa, preços acessíveis e cartazes agressivos, elas foram realizadas, porém não se obteve sucesso (compra do cliente). A busca da resposta tem que ser explorada nos porquês da qualidade, para que a verdadeira resposta venha na quinta indagação. A dispersão do vendedor é um exemplo de motivo real que é possível de ser resolvido internamente; assim, conseguiremos trabalhar com foco no colaborador, para que no dia seguinte não ocorra o mesmo desvio.

A utilização da ferramenta da qualidade está coerente com a teoria e vem dando certo para a construção de planos de ações assertivos e formando um acúmulo de crescimento, comparado ao ano anterior. Essas informações dizem respeito a filial em Campina Grande-PB, pois segundo a empresa o resultado geral de toda a organização no primeiro trimestre de 2019 teve prejuízo de R\$ 49 milhões, conforme pode ser verificado no quadro.

QUADRO 3: Demonstração de resultado trimestral

Receita Bruta consolidada no 1T19 foi de R\$7,4 bilhões, 1,6% inferior em relação ao mesmo período do ano passado..
Receita Bruta nas lojas físicas no trimestre atingiu R\$5,9 bilhões com crescimento de 0,3% vs. O 1T18..
GMV Faturado do Online no trimestre atingiu R\$1,7 bilhão, 1,7% superior frente ao 1T18 e penetração do marketplace de 21,2% (vs. 13,2% no 1T18)..
Lucro Bruto no trimestre atingiu R\$1,7 bilhão, com margem bruta de 27,6%..
Redução nominal nas Despesas Operacionais no período em 19,8% representando uma queda de 4 p.p. em relação à receita líquida da Companhia.
No 1T19, o EBITDA Ajustado foi de R\$ 521 milhões, com margem EBITDA de 8,2%..
Encerramos o trimestre com caixa líquido, incluindo recebíveis de cartão de crédito não descontados, de R\$2,2 bilhões.

Fonte: SITE EMPRESA, adaptado (2019).

A empresa continua com seu novo modelo de qualidade, confiando no potencial de melhoria de suas filiais para melhores resultados e ainda acredita no potencial de melhoria contínua para 2019.

Um aspecto fundamental para a qualidade é o papel do líder como diferenciador e facilitador da implantação da gestão da qualidade, o seu dever em ser empático, saber trabalhar em equipe, ser proativo e ter visão e comunicação para liderados gerirem com êxito o poder de melhoria no processo de suas atividades, atraindo melhores resultados individuais com a utilização correta das ferramentas da qualidade.

Deve-se salientar que apesar dos custos para implantação do novo modelo de gestão da qualidade, há sempre uma diminuição nos custos e um aumento da produtividade.

Com isso, outra prática utilizada pela empresa é a de analisar o atendimento dos colaboradores, seguindo o seu cronograma de instruções, que é considerado como “atendimento ideal” quando seguido corretamente. Com esta prática pode-se padronizar o “jeito de ser” da empresa. O guia de atendimento foi construído por especialistas após análises investigativas do atendimento da empresa e seus concorrentes. Em seguida a aplicação é realizado um *feedback* pontual sobre o atendimento do colaborador analisado, que é aplicado por seu líder, buscando mostrar pontos de oportunidades visualizados por ele, assim conseguindo a cada nova análise ir sanando possíveis desvios de atendimento e tornando-o o colaborador com o atendimento esperado pela empresa.

Podendo ser então a resistência dos colaboradores um problema a ser resolvido na reunião com os líderes, para identificar a partir da ferramenta dos cinco porquês o motivo real do problema, utilizando também a ferramenta *brainstroming* colocar em debate várias ideias a ser mensuradas em grau de importância, definindo plano de ação no prazo determinado.

Uma das práticas consideradas mais importantes é executada diariamente, a de “vigilância”, assim pode ser considerada, da limpeza e organização dos setores. Dentro desta prática se aplica o senso de utilização, de descarte etc., conforme explicam Seleme e Stadler (2010) sobre a ferramenta dos cinco sentidos. A liderança visualiza os lixos visuais e o excesso de papéis nos locais inadequados, percepção que no dia a dia fazem com que os colaboradores se acostumem de maneira errada e não fique incomodado, pois não é perceptível a dificuldade que materiais sem utilização naquele em locais inadequados os fazem ter trabalho dobrado.

Os resultados da implantação da gestão da qualidade na área do varejo impacta diretamente como um diferencial de mercado estratégico para se sobressair

frente aos seus concorrentes, tornando seus colaboradores e o ambiente trabalhista atrativo para a clientela, da degustação de seus produtos limpos e organizados ao atendimento de excelência.

Experiência grandiosa para meu currículo profissional e acadêmico poder trocar experiências da teoria para a prática e vice e versa. Levando em consideração o aprendizado interno dentro da empresa com o aprendizado acadêmico, foi perceptível a clareza com que os estudos se fazem necessário para execução de determinadas atividades e como a gestão da qualidade se faz necessário em qualquer ambiente trabalhista, seja na indústria, comércio, e nas pequenas e grandes empresas.

De acordo com Lopes (2014), “a aplicação da TQM dentro das organizações está fortemente associada á melhoria continua, a qual é entendida como um processo de mudanças continuadas que melhoram a organização e lhe agregam valor”.

Segundo um dos sócios da organização estudada, em entrevista para a revista Exame no ano de 2017, pode-se afirmar que houve crescimento do lucro após a implantação do novo modelo de gestão de qualidade, aumentando também sua produtividade de 45% de 2016 a 65% em dezembro do mesmo ano.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É claro a necessidade da gestão da qualidade dentro das organizações para o sucesso e permanência no mercado, com o avanço da tecnologia e suas influências terem boas estruturas, instalações, mão de obra qualificada e respeito ao cliente, desenvolvendo a equipe para melhor atendê-lo, como um diferencial empresarial para sua sustentação da atualidade.

É válido ressaltar que a experiência nesse ramo tem sido de bastante aprendizagem profissional e pessoal, pois antes de estar inserida profissionalmente nesse ambiente não se imagina o quanto cada detalhe é importante para o resultado final da satisfação de um cliente, quando o mesmo adquire um produto na prateleira de um estabelecimento, até porque somos partes desse ciclo.

Descrevendo essa síntese de relato de experiência, evidencia-se como lição absorvida e compartilhada sobre a importância da cooperação e do aprendizado contínuo como profissional da área e como breve administradora. Sempre terá alguém que poderá nos ensinar algo a mais, seja de que âmbito for; e que compreender a fazer com que cada indivíduo saiba de sua responsabilidade para o grupo é a maior arma de uma formação vencedora.

Em consideração o novo modelo de gestão da qualidade implantado na empresa, presume-se sua instalação obtendo êxito e que outras empresas podem levar em consideração a sua atua permanencia no mercado com esse diferencial em melhoria de mão de obra, instalações e acabamento de produtos.

Todo seu processo está de acordo com ensinamentos deixados pelos estudiosos da área e sua continuidade no processo dependente apenas dos envolvidos compartilhar de resultados positivos e espalhar que o processo tem uma demanda de êxito.

Fica aqui minha dica para futuros projetos investigar outras empresas do setor varejista e realizar essa comparação das que possuem um processo de gestão da qualidade e como é sua atuação no mercado, se fielmente está servindo como um diferencial de mercado.

E pretendo eu poder me aprofundar mais ainda no assunto da mesma empresa, com autorização de menção do nome, realizar entrevistas com clientes e colaboradores e demonstrar resultados, para que fique mais claro as práticas utilizadas e seus desdobramentos.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Marcos; GUERTZENSTEIN, Viviane. **Planejamento Avançado da Qualidade: Sistemas de gestão, técnicas e ferramentas**. Alta Books Editora, 2018.

ARAUJO, Andréa. **Pressupostos sobre a pesquisa científica e teste piloto**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/pressupostos-sobre-a-pesquisa-cientifica-e-teste-piloto>. Acesso em: 20 de Abril de 2019.

BURMESTER, Haino. **Gestão da qualidade hospitalar**. Editora Saraiva, 2017.

CAMARGO, W. **Controle de qualidade total**. Paraná: Curitiba, 2011.

FERREIRA, Lenivaldo. **Tipos de pesquisa – o que é e para que serve**. Disponível em: <https://administradores.com.br/producao-academica/tipos-de-pesquisas-o-que-e-e-para-que-serve>. Acesso em: 25 de Abril de 2019.

FIGUEIREDO, Kleber Fossati; OZÓRIO, Giovana Benevides; ARKADER, Rebecca. Estratégias de Recuperação de Serviço no Varejo e seu Impacto na Fidelização dos Clientes. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 3, p. 55-73, 2002.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.

GIL, Antônio Carlos. Como classificar as pesquisas. **Como elaborar projetos de pesquisa**, v. 4, p. 44-45, 2002.

LOPES, Janice Correia da Costa. **Gestão da qualidade**. 2014. Tese de Doutorado.

RAMOS, Lauro; REIS, Mauricio. **A escolaridade dos pais, os retornos á educação no mercado de trabalho e a desigualdade de rendimentos**. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/2629>. Acesso em: 01 de Maio de 2019.

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. **Controle da qualidade: as ferramentas essenciais**. Editora Ibpex, 2008.

UDSON, Logan. **Gestão da qualidade e excelência no atendimento**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/gestao-da-qualidade-e-excelencia-no-atendimento>. Acesso em: 15 de Maio de 2019.

AGRADECIMENTOS

- À Bruno Gaiao, coordenador do curso de Graduação, por seu empenho.
- À professora Viviane ao longo dessa orientação pela paciência e dedicação.
- Aos meus familiares, por todo auxílio com minhas filhas, as caronas que necessitei pra chegar aqui.
- Meu muito obrigado a minha mãe (Luciana), pai (Jorge), avos maternos (Luzia e Antônio) que me deram a educação necessária é por vocês que batalhei até conseguir.
- Meus irmãos Italo e Wallace por cumprirem bem o papel de irmãos, minha sogra (Patricia) e cunhada (Vitoria) maravilhosas que sempre me apoiaram.
- Meu esposo (Marcelo) que apesar de não satisfeito com minhas ausências sabe e acreditou no meu potencial e ficou comigo até o fim.
- As minhas pequenas Yasmin e Cecilia, toda luta, todo choro, toda dor pra conseguir foi por vocês e para vocês fiquem cientes disso.
- Aos professores do Curso de graduação da UEPB, em especial, Kaline Di Pace, Maria do Socorro, Sandra e Luan Garrido, que contribuíram ao longo dessa jornada na UEPB, por meio das disciplinas, debates, ensinamentos e ajudas nas minhas dificuldades, vocês foram essenciais para conclusão deste curso. Tem meu respeito, admiração e gratidão.
- A funcionária da UEPB, Sonale, pela presteza e atendimento quando foi necessário, sempre com inteligência, cautela e educação a mim serviu.
- Aos meus maravilhosos amigos, que sempre torceram com a minha vitória, com cada degrau alcançado e que me deram forcas quando pensei em desistir, que acreditaram em mim até bem mais que eu mesma, vocês não são amigos, são anjos que Deus tratou de enviar para me proteger e acalantar aqui na terra. Em especial Ivia Lídia e Gisely Carvalho que foram meu alicerce nos momentos de mais dificuldades para conseguir concluir este curso. Minha eterna gratidão e toda de vocês.
- Ao meu local de trabalho, a minha Coordenadora Elani Tavares, meu Gerente Lionardo Rennie, e todas as colegas de trabalho que me apoiaram e não excitaram em me auxiliar quando necessário.
- Por fim e não menos importante a minha coorientadora “particular” Gabriella, que mesmo a distancia se prontificou e me deu todo o suporte com excelência para execução deste artigo, sem você eu não teria conseguido minha eterna gratidão a ti dedico.