

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
UNISINOS
MBA EM GESTÃO DA PRODUÇÃO E LOGÍSTICA

SIMONE REGINA ZORDAN

QUALIDADE NOS PROCESSOS DA CADEIA DE VALOR
ESTUDO DE CASO NO MERCADO PRIMAZ

SÃO LEOPOLDO

2018

Simone Regina Zordan

QUALIDADE NOS PROCESSOS DA CADEIA DE VALOR

ESTUDO DE CASO NO MERCADO PRIMAZ

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à UNISINOS pelo curso de especialização de MBA em Gestão da Produção e Logística da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, orientada pelo professor Fábio José Capecchi.

São Leopoldo

2018

Simone Regina Zordan

QUALIDADE NOS PROCESSOS DA CADEIA DE VALOR

ESTUDO DE CASO NO MERCADO PRIMAZ

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à UNISINOS pelo curso de especialização de MBA em Gestão da Produção e Logística da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, orientada pelo professor Fábio José Capecchi.

Aprovado em _____ de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof. (Nome) (Titulação, Assinatura) (Instituição)

Prof. (Nome) (Titulação, Assinatura) (Instituição)

Prof. (Nome) (Titulação, Assinatura) (Instituição)

RESUMO

O trabalho tem como objetivo principal analisar os processos da cadeia de valor que impactam na qualidade dos serviços da empresa Primaz positivando-os a agregar valor.

Para alcançar o objetivo utilizou-se como método de coleta a aplicação de dois questionários, um dirigido aos clientes e outro aos fornecedores, utilizou-se também de entrevista aplicada aos proprietários.

Como resultados obteve-se a definição de qualidade para a empresa, pode-se medir a satisfação dos clientes sobre a qualidade dos produtos e dos serviços prestados pela empresa, foi realizado também o mapeamento dos processos de compras e de recebimento de mercadorias, onde houve a possibilidade de sugerir melhorias como seleção de fornecedores, parcerias com os fornecedores, treinamento para os funcionários, aderir programa de qualidade.

Palavras-chave: cadeia de valor, qualidade, processos.

ABSTRACT

The main objective of the work is to analyze the processes of the value chain that impact on the quality of the services of the Primaz company, positivizing them to add value.

In order to reach the objective, two questionnaires were used as the collection method, one for the clients and the other for the suppliers.

The results obtained were the definition of quality for the company, it is possible to measure the satisfaction of the customers on the quality of products and services provided by the company, also the mapping of the processes of purchases and reception of goods was carried out. the possibility of suggesting improvements such as selection of suppliers, partnerships with suppliers, training for employees, adhering to quality program.

Key words: value chain, quality, processes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processo de distribuição de um produto.....	18
Figura 2: Atividades de valor.....	19
Figura 3: Conceito de processo.....	25
Figura 4: Partes interessadas no processo.....	27
Figura 5: modelo de escala de satisfação de cinco pontos.....	32
Figura 6: modelo de escala de satisfação de quatro pontos.....	32
Figura 7: modelo de escala Likert.....	32
Figura 8: Fachada da empresa.....	43
Figura 9: ilha do caixa.....	47
Figura 10: Modelo de compra para produtos das gôndolas.....	48
Figura 11: Processo de compras.....	49
Figura 12: Processo de recebimento de mercadoria setor açougue.....	50
Figura 13: Setor produção da padaria.....	51
Figura 14: Setor produção da padaria – estoque.....	51
Figura 15: Processo de recebimento de mercadoria setor produção da padaria.....	52
Figura 16: Setor padaria – balcão.....	52
Figura 17: Processo de recebimento de mercadoria setor balcão da padaria.....	52
Figura 18: Processo de recebimento de mercadoria.....	54
Figura 19: transporte das bebidas.....	55
Figura 20: Faixa etária.....	59
Figura 21: Frequência de compras.....	59
Figura 22: Satisfação quanto a variedade dos produtos.....	60

Figura 23: Satisfação quanto a quantidade de marcas.....	60
Figura 24: Qualidade associada a marca.....	61
Figura 25: Qualidade é o principal motivo para manter a marca.....	61
Figura 26: Diferença na qualidade entre marcas.....	62
Figura 27: Marca X preço.....	62
Figura 28: Qualidade da embalagem.....	63
Figura 29: Satisfação com os serviços.....	64
Figura 30: Satisfação com os serviços do caixa.....	64
Figura 31: Satisfação com os serviços do açougue.....	65
Figura 32: Satisfação com os serviços da padaria.....	65
Figura 33: Satisfação com os serviços dos assadores.....	65
Figura 34: Satisfação com os serviços dos proprietários.....	66
Figura 35: Satisfação com os serviços dos repositores.....	67
Figura 36: Falta algum serviço diferenciado.....	68
Figura 37: Algum setor necessita melhorar os serviços.....	68
Figura 38: Parte da cadeia.....	69
Figura 39: Programa de qualidade.....	70
Figura 40: Qual programa.....	70
Figura 41: Procedimento para produtos não conformes.....	71
Figura 42: Qual procedimento.....	71
Figura 43: Procedimento para preservação do produto.....	72
Figura 44: Quais procedimentos.....	73
Figura 45: Estoque adequado.....	73
Figura 46: Como é.....	74

Figura 47: Produto danificado.....	74
Figura 48: Solução de problemas.....	75
Figura 49: Procedimento de resolução.....	75
Figura 50: O que é qualidade para a empresa.....	77
Figura 51: Importância em oferecer produtos de qualidade.....	78
Figura 52: Importância em oferecer serviços de qualidade.....	78
Figura 53: perda da qualidade no processo de recebimento.....	79
Figura 54: Percebida através de.....	80
Figura 55: diferença na qualidade.....	80
Figura 56: Diferença de qualidade de produtos iguais.....	81
Figura 57: Quais produtos.....	81
Figura 58: Facilidade na solução de problemas.....	83
Figura 59: Quem resolve os problemas de qualidade dos produtos.....	83
Figura 60: Impacto dos problemas de qualidade.....	83
Figura 61: Qualidade e retenção de clientes.....	84

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Tabela 1: Principais fornecedores e seus respectivos produtos.....	44
Tabela 2: Formas de trocas de alguns fornecedores.....	46
Quadro 1: Diferenças e vantagens.....	34
Quadro 2: Vantagens e Limitações do Estudo de Caso.....	37
Quadro 3: Etapas para análise dos dados para o estudo de caso.....	40
Quadro 4: Disposição das gôndolas.....	46
Quadro 5: Resumo das melhorias.....	90

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 PROBLEMA.....	13
1.2 OBJETIVOS.....	14
1.2.1 Objetivo geral.....	14
1.2.2 Objetivos específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	17
2.1.1 Canais de distribuição.....	17
2.2 CADEIA DE VALOR.....	19
2.3 QUALIDADE.....	22
2.3.1 Qualidade relacionada a marca do produto.....	24
2.4 PROCESSOS.....	25
2.4.1 Gestão por processos.....	26
2.4. 2 Processo de armazenagem segundo ABNT.....	28
2.5 SERVIÇOS.....	30
2.5.1 Qualidade nos serviços.....	30
2.6 FORNECEDORES.....	32
3 METODOLOGIA.....	36
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	36
3.2 UNIDADE-CASO	38
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS.....	38
3.4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS	40

4 RESULTADOS.....	42
4.1 A EMPRESA.....	42
4.1.1 Clientes	43
4.1.3 Fornecedores	44
4.1.3.1 Trocas de mercadorias	45
4.1.5 Processo de compras de mercadorias	47
4.1.6 Processo de recebimento de mercadorias	49
4.1.7 Manuseio das mercadorias	54
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	85
5.1 ANALISAR O QUE É QUALIDADE PARA O MERCADO PRIMAZ.....	85
5.2 MAPEAR E ANALISAR OS PROCESSOS DE COMPRAS E RECEBIMENTO DE MERCADORIAS DO MERCADO PRIMAZ.....	86
5.3 ANALISAR A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES QUANTO A QUALIDADE DAS MERCADORIAS E DOS SERVIÇOS DO MERCADO PRIMAZ.....	87
5.4 PROPOR MELHORIAS AOS PROCESSOS.....	88
5.4.1 Processo de compra.....	89
5.4.2 Serviços.....	89
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	91
6.1 CONCLUSÃO.....	91
6.2 LIMITAÇÕES.....	92
6.3 PROPOSTAS PARA PESQUISAS FUTURAS.....	93
REFERÊNCIAS.....	94
APÊNDICE 1.....	99
APÊNDICE 2.....	102
APÊNDICE 3.....	105

1 INTRODUÇÃO

A cadeia de valor é um conjunto integrado de processos, estes quando alinhados geram vantagem competitiva para a organização. O alinhamento entre os elos da cadeia é importante para garantir a satisfação dos clientes internos e do consumidor final do produto. A qualidade e os processos são elementos de extrema importância, eles quando mal executados por um dos elos da cadeia, acaba trazendo consequências aos demais elos envolvidos. (CARVALHO, 2012).

A realização deste trabalho trouxe a possibilidade de realizar melhorias na qualidade dos produtos e dos serviços do Mercado Primaz, a partir de processos ligados à cadeia de valor.

Cada integrante da cadeia de valor, que compõem o processo de entrega do produto ao cliente, tem uma participação importante, manter a qualidade até o final de todos os processos é uma tarefa complexa. O produto sai da fábrica, passa por distribuidores, atacadistas, representantes comerciais, varejo e chega até o cliente, no meio de tantas movimentações acaba sofrendo danos.

O trabalho busca conhecer e reduzir parte da perda da qualidade durante os processos, mantendo a qualidade do produto e melhorando a qualidade dos serviços. Se a empresa considerar junto à sua estratégia a qualificação do seu capital humano, preparando-os para exercer atividades, contribuirá diretamente no desenvolvimento de seus serviços, tornando-se uma estrutura com serviços de qualidade, ganhando em satisfazer seus clientes.

O estudo realizado no Mercado Primaz está descrito na sequência do trabalho da seguinte forma: no primeiro capítulo apresenta-se a parte introdutória com delimitação do tema, a problemática e os objetivos. No segundo capítulo é abordado o referencial teórico, para embasar o tema deste trabalho, apresenta definições e conceitos pertinentes ao assunto estudado.

No terceiro capítulo é apresentado a metodologia, conjunto de procedimentos utilizados para alcançar os objetivos propostos. Em sequência no quarto capítulo ocorre a descrição da empresa e dos processos, utilizando dos instrumentos de coleta de dados,

resultados dos questionários aplicados aos clientes e aos fornecedores e também resultado da entrevista realizada com os proprietários do Mercado Primaz.

Por fim, no quinto capítulo estão os resultados comparado à teoria, atingindo os objetivos específicos, seguido das considerações finais, e também as limitações do estudo.

1.1 PROBLEMA

Clientes consideram a qualidade como algo abstrato. Ao não perceber o seu valor, aceitam e criticam aquilo que consumiram, atendendo ou não as suas necessidades. Consideram que nunca se modifica a qualidade para alguns produtos ou serviços. O conceito de qualidade varia de pessoa para pessoa. (PALADINI, 2004).

No ambiente de prestação de serviços, a qualidade está ligada diretamente com a interação entre empresa e usuário, a avaliação da qualidade é baseada em elementos, primeiramente a eficácia, seguida da eficiência e da produtividade. (PALADINI, 2004).

Na visão da qualidade “um processo é uma sequência de atividades realizadas sobre um objeto de interesse qualquer, interno ou externo. ” (PAIM et al, 2009). A qualidade dos produtos pode ser afetada durante os processos entre os elos envolvidos na cadeia de valor.

A diferenciação de uma empresa tem origem na relação de sua cadeia de valor e seus consumidores. Os elos entre os componentes da cadeia oportunizam a empresa a criar e intensificar sua vantagem competitiva (PORTER, 1989).

A cadeia de valores tem uma forma específica de definir os processos e alocá-los para que individualmente sustentem as estratégias, reforçando assim que os processos são geradores de valor e de suporte ligados as atividades afim de melhorá-las. (PAIM et al, 2009).

A cadeia de valores de uma empresa reflete-se no modo como ela executa suas atividades individuais e suas estratégias, variando de acordo com a sua cultura. Porter (2004, p.34) conceitua que “As atividades de valor são as atividades física e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso para

os seus compradores[...] cada atividade de valor emprega insumos adquiridos, recursos humanos e informações”.

Sua estrutura envolve as principais atividades da empresa, como: logística interna, as operações, logística de externa, marketing e vendas e serviço. Integra todas as etapas que um produto atravessa antes de chegar aos consumidores. No varejo a categoria de operações é considerada vital, pois são elas que tem a responsabilidade de agregar ou não o valor percebido pelo cliente. (PORTER, 2004).

Percebe-se então que a estrutura dos processos determina parte do sucesso no varejo, para a empresa em questão conseguir atingir seus objetivos, ela deve atender bem o cliente, apresentar qualidade nos serviços e produtos oferecidos, relacionar-se da melhor maneira possível com os elos que compõem sua cadeia, principalmente os fornecedores, buscando melhor preço, maior prazo e disponibilidade.

Avaliando todas as condições, entende-se que a qualidade é um fator de importância, tanto dos produtos quanto dos serviços, nesse mesmo ramo, a qualidade é o que diferencia uma empresa de outra. Para atender com presteza, agilidade, confiança mútua e reter os clientes, os elos da cadeia de valor devem estar alinhados de forma objetiva.

A cadeia de valor é um conjunto de atividades dependentes, formada por elos que refletem as relações dentro da empresa ou fora dela. Cada empresa envolvida na cadeia de valor tenta tirar vantagem máxima para si, ignorando possíveis efeitos sob os coparticipantes, como consequência, o produto pode sofrer alterações na qualidade. (NOVAES, 2007).

Diante do que foi exposto, surge a questão problemática:

Como a cadeia de valor impacta na qualidade dos serviços da empresa Primaz?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar os processos da cadeia de valor que impactam na qualidade dos serviços da empresa Primaz positivando-os a agregar valor.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar o que é qualidade para o Mercado Primaz;
- Mapear e analisar os processos de compras e recebimento de mercadorias do Mercado Primaz;
- Analisar a satisfação dos clientes quanto a qualidade das mercadorias e dos serviços do Mercado Primaz;
- Propor melhoria aos processos;

1.3 JUSTIFICATIVA

Quanto a empresa, criaram-se possibilidades de parcerias entre os elos da cadeia de suprimentos, com foco principal em melhorar a qualidade dos produtos e dos serviços oferecidos pela empresa.

Em consequência dessas melhorias a empresa conseguiria atingir seu objetivo que é lucrar em valores e em clientes, o cliente que vivencia a satisfação e o bom atendimento volta a frequentar o local, faz propaganda boca a boca atraindo mais pessoas para a empresa.

Inovação em conceitos até então desconhecidos pela empresa, que tem estrutura familiar e não possui apoio administrativo externo, fez-se entender a importância de aplicar as teorias em seu negócio, visando lucro não apenas financeiro, mas também intelectual.

Para a pesquisadora a realização desse trabalho proporcionou a ampliação dos conhecimentos adquiridos durante o curso, executando a teoria, elaborando alternativas e soluções para os problemas encontrados e alternativas para futuras mudanças

A contribuição do trabalho quanto a questão teórica envolveu melhor aprofundamento em autores conceituados, aplicação de ferramentas propostas pelos

mesmos, em busca do melhor resultado. Abordou inclusive provocações em buscar aperfeiçoar ou de certo modo estender algumas dessas ferramentas, que possivelmente em futuros mestrados acadêmicos poderão ser continuadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste Capítulo busca-se expor de modo objetivo os conceitos de cadeia de suprimento, cadeia de valor e qualidade.

2.1 CADEIA DE SUPRIMENTOS

Na maioria das vezes a definição de cadeia de suprimentos é um conjunto de empresas relacionando informações, recursos e produtos entre si, iniciando no fornecedor e terminando no varejo, com gerenciamento limitado ao elo fornecedor-cliente, e não elo a elo. (WANKE, 2010).

Christopher (2011, p. 3) “O foco da gestão da cadeia de suprimentos está na gestão de relações, a fim de alcançar um resultado mais lucrativo para todas as partes da cadeia”.

A gestão da cadeia de suprimentos baseia-se na estrutura de planejamento logístico, e busca coordenar e articular os processos entre fornecedores, clientes e a organização e pode ser entendida como uma rede de organizações conectadas e interdependentes que trabalham em conjunto a fim de controlar, melhorar e gerenciar o fluxo de materiais e as informações dos fornecedores para os usuários finais.

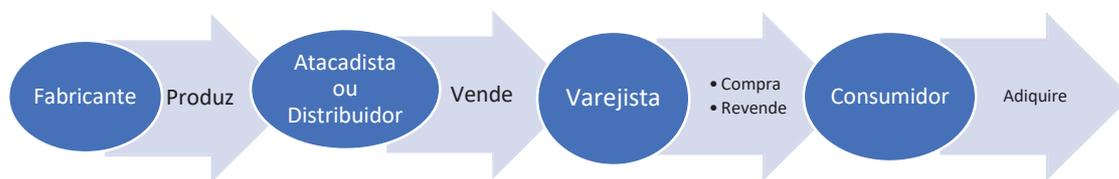
A cadeia de suprimentos quando parceiras das empresas impactam na redução de custos ligados as compras, eliminando atividades que não agregam valor, melhorando controle de qualidade. (WANKE, 2010).

Matérias-primas fluem para uma empresa fabricante com base em um sistema físico, a produção as processa e os produtos acabados são distribuídos aos clientes por meio dos canais de distribuição, em outras palavras, a cadeia de suprimentos se estende do fornecedor da matéria-prima ao consumidor final, formando os canais de distribuição. (ARNOLD, 1999).

2.1.1 Canais de distribuição

Os produtos comercializados por varejistas chegam as mãos dos consumidores através de intermediários, conforme a figura 1:

Figura 1: Processo de distribuição de um produto



Fonte: Elaborada pela autora (2018)

Um canal de distribuição representa a sequência de organizações que vão transferindo a posse de um produto desde o fabricante até o consumidor final. Durante esses processos ocorrem diversas situações que criam canais típicos de comercialização, NOVAES (2007, p. 126) destaca as principais situações como:

- O fabricante abastece diretamente as lojas de varejo;
- O fabricante abastece seus depósitos e a partir deles, abastece as lojas de varejo;
- O fabricante abastece os depósitos do atacadista e este abastece as lojas;
- O fabricante distribui seus produtos para o centro de distribuição de um operador logístico, que faz as entregas nos varejos.

Os objetivos dos canais de distribuição dependem de cada empresa, porém há alguns que são classificados como gerais:

- Garantir disponibilidade rápida de produtos nos segmentos identificados como prioritários;
- Intensificar o potencial de vendas do produto em questão;
- Buscar a cooperação dos participantes da cadeia de suprimento para os fatores relevantes à distribuição;
- Garantir um nível de serviço preestabelecidos pelos parceiros da cadeia de suprimento, com fluxo de informações rápido e preciso;
- Buscar redução de custos junto a cadeia de valor.

Dentro de uma cadeia de suprimento há uma sequência de cadeias de valor, onde cada uma delas responde à uma empresa, e essas formam o sistema. (NOVAES, 2007).

Conforme o autor, a cadeia de suprimentos e os canais de distribuição estão ligados à cadeia de valor de uma empresa, apresentada na sequência.

2.2 CADEIA DE VALOR

PAIM (2009, p. 149) discorre que em 1980 Michael Porter cria o modelo das cinco forças e a partir desse modelo busca redesenhar os processos, de forma que se associe o custo à diferenciação, cria-se então a cadeia de valor que une processos intra e inter organizacionais.

A cadeia de valores de uma empresa reflete-se no modo como ela executa suas atividades individuais e suas estratégias, variando de acordo com a sua cultura. Porter (2004, p.34) conceitua que “As atividades de valor são as atividades física e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso para os seus compradores[...] cada atividade de valor emprega insumos adquiridos, recursos humanos e informações”.

Ela tem uma forma específica de definir os processos e aloca-los para que individualmente sustentem as estratégias, reforçando assim que os processos são geradores de valor e de suporte ligados as atividades afim de melhora-las. (PAIM et al, 2009 p. 53).

Porter dividiu as atividades de valor em atividades primárias e atividades de apoio, ambas representadas na figura a seguir.

Figura 2: Atividades de valor



Fonte: Adaptado de Porter (2004, p. 35)

As atividades de valor atuam diretamente na criação de vantagem competitiva.

Porter ainda dividiu as atividades primárias em cinco grupos:

- ✓ Logística interna: abrangem as atividades relacionadas ao recebimento, armazenagem e distribuição.
- ✓ Operações: identifica-se com as atividades de transformação de insumos em produto final, como máquinas, montagem, embalagens, etc.
- ✓ Logística externa: atividades inerentes à coleta, armazenamento e distribuição física do produto para compradores.
- ✓ Marketing e vendas: atividades que oferecem meios para que os compradores tenham acesso ao produto, induzindo a aquisição.
- ✓ Serviço: são as atividades associadas ao fornecimento de serviço, intensificando ou não o valor do produto.

Em qualquer empresa todos os grupos das atividades primárias atuam em algum papel na vantagem competitiva e de certa forma estão presentes, alguns com mais destaque. No caso do varejo, as operações é a categoria vital. (PORTER, 2004).

A composição do grupo de atividades de apoio é:

- ✓ Aquisição: atividade que se espalha por toda a empresa, refere-se à função de compra.
- ✓ Desenvolvimento de tecnologia: aperfeiçoamento de produtos e processos.
- ✓ Gerencia de Recursos Humanos: determina as qualificações e motivação dos empregados.
- ✓ Infraestrutura: geralmente presta apoio à cadeia inteira, pode ser fechada ou dividida.

As atividades são divididas em três tipos: direta, indireta e garantia de qualidade. Os três tipos de atividades estão presentes nas empresas, atuando dentro de atividades primárias e de apoio e todas essas atividades relacionam-se com os elos dentro da cadeia de valores, coordenadas conforme a necessidade. (PORTER, 2004).

O diagrama de cadeia de valor consiste em todas as atividades a partir da aquisição de mercadorias até a distribuição do produto final a disponibilizar para os consumidores. Sua estrutura envolve as principais atividades da empresa, como: logística interna, as operações, logística de externa, marketing e vendas e serviço. Integra todas as etapas que um produto atravessa antes de chegar aos consumidores.

As atividades da cadeia de valor podem ser:

- Primarias: entrada, operações, saída, vendas e serviços;

- Apoio: infraestrutura, recursos humanos, desenvolvimento de tecnologias;

As atividades primárias estão diretamente relacionadas com a criação física, venda, manutenção e suporte de um produto ou serviço.

Logística de entrada: processos de recepção, controle de inventário e transporte. Aqui, as relações com os fornecedores são um fator decisivo para a criação de valor.

Operações: máquinas, embalagens, montagem, manutenção de equipamento, testes e outras atividades de criação de valor que transformam o produto final, para ser vendido aos clientes.

Logística de saída: as atividades associadas com a entrega do produto ao cliente, como: armazenamento e distribuição.

Marketing e Vendas: processos utilizados para convencer os clientes a comprarem os produtos ou serviços. As fontes de criação de valor aqui são os benefícios oferecidos e o modo como são transmitidos.

Serviço: atividades que mantêm e agregam o valor dos produtos após a compra, como o apoio ao cliente.

Já as atividades de apoio ajudam as atividades primárias. São elas:

Infraestrutura: Inclui a gestão geral, administrativa, legal, financeira, qualidade, enfim, são os sistemas que a empresa necessita para manter as operações diárias.

Gestão de Recursos Humanos: atividades associadas ao recrutamento, desenvolvimento e retenção dos colaboradores. As pessoas são uma fonte de valor.

Desenvolvimento Tecnológico: Pesquisa e desenvolvimento de produtos, automação de processos, design, etc.

Aquisição/Compra: processos que a empresa realiza para adquirir os recursos de matérias-primas, serviços, edifícios, máquinas, etc. Aqui também se inclui o poder de negociação com fornecedores.

A cadeia de valor agrega uma empresa em suas atividades, compreendendo o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação, assim a empresa que executar essas atividades da melhor forma e mais barato que a concorrência, ganha vantagem competitiva. (PORTER apud CHRISTOPHER 2011, p. 12).

É um conjunto de atividades dependentes, formada por elos que refletem as relações dentro da empresa ou fora dela. Cada empresa envolvida na cadeia de valor tenta tirar vantagem máxima para si, ignorando possíveis efeitos sob os coparticipantes, como consequência, o produto pode sofrer alterações na qualidade. (NOVAES, 2007).

A cadeia de valor é um conjunto integrado de processos, estes quando alinhados geram vantagem competitiva para a organização. O alinhamento entre os elos da cadeia é importante para garantir a satisfação dos clientes internos e do consumidor final do produto. A qualidade e os processos são elementos de extrema importância, eles quando mal executados por um dos elos da cadeia, acaba trazendo consequências aos demais elos envolvidos. (CARVALHO, 2012).

2.3 QUALIDADE

A qualidade em sua evolução vem passando por quatro estágios: a inspeção do produto, o controle do processo, sistemas de garantia e gestão da qualidade total, assim a qualidade é usada como elemento de competitividade, em que algumas empresas têm mais destaque que outras (CARPINETTI e GEROLAMO, 2016).

Muitos clientes consideram a qualidade como algo abstrato, não percebendo seu valor, aceitam e criticam aquilo que consumiu e atendeu ou não as suas necessidades. Consideram que nunca se modifica a qualidade para alguns produtos ou serviços. O conceito de qualidade varia de pessoa para pessoa. PALADINI (2012, p.23).

Definir qualidade é uma tarefa complicada, cada qual a seu modo tenta uma definição, acreditando estar correta, justamente por esse motivo a organização deve definir e esclarecer o que é qualidade, de modo que todos em qualquer posição hierárquica entendam o que é qualidade para os clientes internos e externos. (OLIVEIRA, 2012).

Oliveira (2012, p. 25) reforça que o conceito de qualidade pode variar de acordo com a organização, porém de modo geral devem conter as seguintes dimensões:

- ✓ **Foco no cliente:** onde somente os clientes sabem explicar o que é melhor para eles mesmos;

- ✓ **Foco na melhoria continua da imagem da organização:** estar atendo as necessidades e expectativas dos clientes, aplicando-as aos produtos e serviços.
- ✓ **Foco no envolvimento de todos no processo de melhoria:** onde a participação de todos conta positivamente.

A qualidade é um fator diretamente ligado à lucratividade, o ponto de vista do cliente passa a fazer parte do planejamento estratégico, nesse conceito a qualidade é vista como arma agressiva de concorrência. (GARVIN, 2002).

Para definir qualidade a partir do ponto de vista do cliente é necessário utilizar alguns elementos, como: pesquisa de mercado, reclamações de consumidores, satisfação relacionada ao que o concorrente oferece. “A pesquisa de mercado para se avaliar a qualidade torna-se mais importante; se assim não fosse, as empresas não teriam como saber posicionar seus produtos com base na qualidade”. GARVIN (2002, p. 29).

Há várias definições para qualidade, ela pode ser transcendental: onde é constituída de padrões elevadíssimos; focada no produto: tem variáveis e atributos que podem ser mensurados; focada no usuário: leva em consideração as preferências, durabilidade, satisfação; focada na fabricação: baseada no conceito de que qualidade é a adequação às normas e às especificações; focada no valor: qualidade é adequação do ao uso e ao preço. (LAUGENI e MARTINS, 2015).

GARVIN (2012) divide a qualidade em oito categorias, são elas:

- *Desempenho:* essa etapa é referente às características operacionais básicas de certo produto.
- *Características:* são os atributos ou adereços que complementam o funcionamento básico do produto. Envolvem objetivos e atributos mensuráveis.
- *Confiabilidade:* define-se com a probabilidade de falhas ou mau funcionamento do produto em determinado período.
- *Conformidade:* comparação entre as características operacionais de certo produto com o padrão estabelecido.
- *Durabilidade:* medida da vida útil, ou seja, uso do produto até que haja deterioração física ao ponto de preferir substrução à reparos.
- *Atendimento:* diretamente ligado à agilidade, facilidade e cortesia com o cliente.

- *Estética*: é medida individualmente por cada usuário, relaciona-se com a aparência do produto, o que o cliente sente com esse produto. É uma questão de julgamento e preferências individuais.
- *Qualidade Percebida*: comparação entre marcas, medidas de formas indiretas, pela confiabilidade ou pela falta de informações dos produtos.

Na visão da qualidade “um processo é uma sequência de atividades realizadas sobre um objeto de interesse qualquer, interno ou externo.” (PAIM et al, 2009 p. 49).

2.3.1 Qualidade relacionada a marca do produto

Ser o número um como marca não garante ser o melhor na qualidade. Ter maior conhecimento em determinado produto ou serviço, faz com que a marca seja vista como melhor em qualidade naquele produto ou serviço. Alguns consumidores associam qualidade ao preço que a marca impõe, isso representa certo status na aquisição do produto, mas não garante a qualidade em relação aos concorrentes. (GESTÃO DE EMPRESAS.NET, 2018).

Marca é um termo usado como referência a algum produto, serviço ou empresa, é uma forma de identificação, de destacar-se no mercado. Segundo o artigo sobre marcas publicado no site *queconceito.com.br* “A marca tem um valor único e individual. Depois que uma marca se consolida no mercado, mesmo que sua qualidade seja a mesma ou inferior a outra não tão conhecida quanto ela, essa marca sempre será considerada a melhor”.

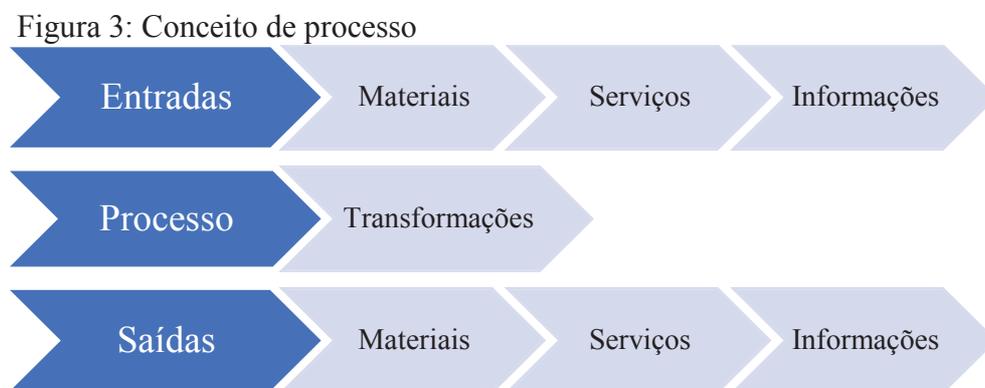
Os atributos do produto e os benefícios aos clientes são associações que possuem relevância óbvia por mostrar a razão de comprar o produto, isso fornece base para a lealdade à marca. (AAKER, 2012).

Lealdade à marca, segundo o autor, traz facilidades para a empresa, primeiro, o cliente leal é mais fácil de manter satisfeito do que satisfazer novos clientes. Segundo a lealdade de clientes satisfeitos introduz barreiras aos concorrentes. Terceiro, possuir uma base grande de clientes satisfeitos oferece imagem ao produto ou serviço, um conjunto de clientes leais atrai novos clientes.

2.4 PROCESSOS

Para Oliveira (2012, p.143) “Processos são resultados dos sistemas em ação, representados por fluxos de atividades ou eventos”. São conjunto de ações que estão integradas para atingir determinado objetivo, em seu final, gerando produtos e/ou serviços.

Processo é a transformação de insumos em produtos, serviços ou informações. Maranhão e Macieira (2010), explicam melhor o conceito de processos com o uso da figura abaixo:



Fonte: Adaptado de Maranhão e Macieira (2010, p. 13)

Maximiano (2011, p. 94) define processos como “conjunto ou sequência de atividades interligadas, com começo, meio e fim”. Processos organizacionais são atividades coordenadas que envolvem procedimentos e recursos, estes financeiros, tecnológicos ou pessoais. Os processos organizacionais podem afetar aspectos de capacitação da empresa. (OLIVEIRA, 2012).

Os processos fornecem dinâmica para a organização, mobilizam áreas funcionais para fornecer resultados. As organizações sempre foram feitas de processos e por meio deles transforma produtos, informações e serviços. (MAXIMIANO, 2011).

Fazem parte dos processos principais de uma empresa as seguintes características:

- Desenvolvimento de produtos e serviços;
- Geração e processamento de pedidos;
- Produção;
- Atendimento aos clientes.

Podem sofrer alguma alteração dependendo do segmento da empresa, porém sempre são orientados para o fornecimento do produto ou serviço para o cliente. Os processos de apoio são formados pelas compras, pelos recursos humanos e pela administração financeira e contábil. (MAXIMIANO, 2011).

Outra ótica afirma que processo é um título, dado a uma série de atividades transformando entradas em saídas com valor agregado. Incluem que os processos principais são aqueles que agregam valor diretamente para os clientes, os processos de apoio sustentam os processos principais e falam sobre processo gerencial, que tem natureza gerencial e não operacional. (PAVANI JUNIOR e SCUCUGLIA, 2011).

Não há uma definição única de processos, cada organização trata a definição conforme sua convenção interna, existem processos operacionais, processos de gerenciamento, processo interfuncional, mas em todo caso processo pode ser entendido como conjunto de atividades estruturadas e destinadas a resultar em um determinado produto ou serviço para determinado cliente. (VALLE e OLIVEIRA, 2013).

Os processos permitem que os colaboradores assumam mais responsabilidades, adaptem mecanismos eficazes na participação do trabalho, empreguem melhores meios de comunicação. Permitem que a organização tenha foco no atendimento ao cliente. (OLIVEIRA, 2012).

2.4.1 Gestão por processos

A gestão por processos é uma exigência das normas ISO 9000 (9001 e 9004), por ser um instrumento eficaz no auxílio ao aperfeiçoamento da qualidade e na busca da satisfação dos clientes, tem outros pontos positivos como facilitar o planejamento, a organização, a liderança e o controle das atividades de uma organização. (OLIVEIRA, 2012).

Pavani Junior e Scucuglia (2011) conceituam gestão por processos como uma visão interfuncional de como os processos podem ser melhor geridos quando visam eliminar barreiras e unificar os fluxos.

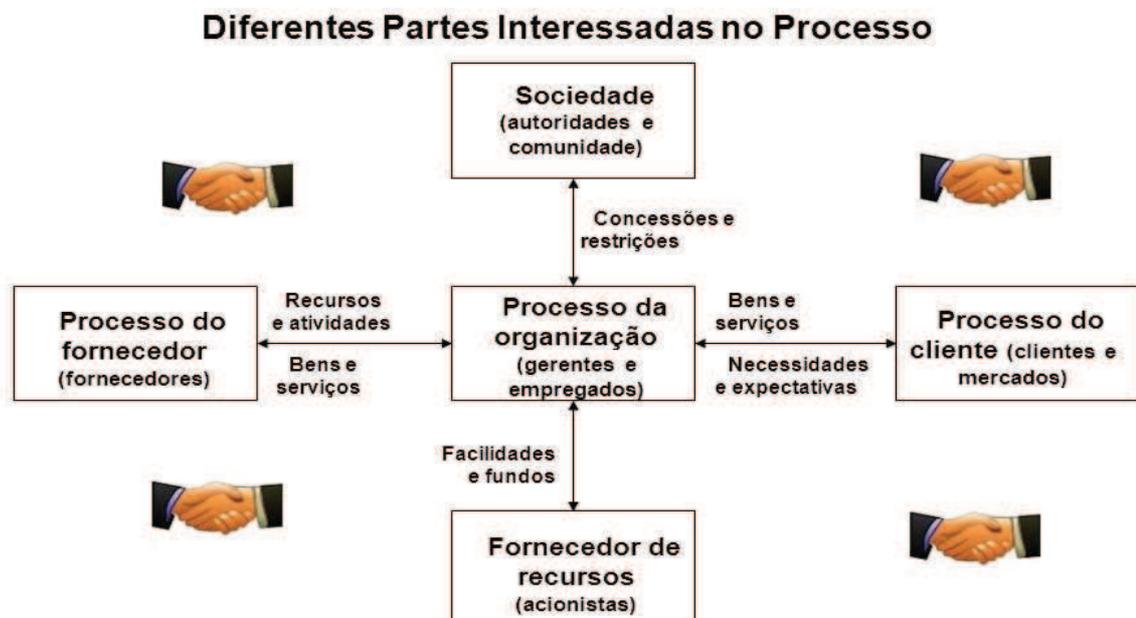
A gestão por processos implica na melhoria da forma de como o trabalho é realizado, não focando apenas em produtos, serviços e clientes. Produtos e serviços não são resultados, se o processo for ruim o resultado não será bom. É durante a realização dos processos que a organização adiciona valor ao resultado proposto de entrega ao cliente. (MARANHÃO e MACIEIRA, 2010).

A abordagem por processos utiliza seis ciclos:

1. Identificar os processos;
2. Mapear os processos;
3. Modelar os processos: definir registros e indicadores e, elaborar e implementar normas;
4. Implementar os processos;
5. Medir/avaliar os processos;
6. Melhorar os processos.

Essa abordagem pode ser utilizada em atividades individuais ou em conjunto de atividades que concretizem o produto, um processo é de interesse de diversas partes. (MARANHÃO e MACIEIRA, 2010).

Figura 4: Partes interessadas no processo



Fonte: Adaptado de Google imagens (2017)

O sucesso da gestão de processos depende de dois aspectos principais: análise e controle, a análise é realizada por mensuração e o controle é realizado pela qualidade dos

processos, para essa avaliação existe uma ferramenta conhecida como CEP (controle estatístico de processos), são gráficos de controle produzidos por amostras relacionadas ao produtos e serviços. (CARVALHO, 2012).

O CEP proporciona entender as necessidades do cliente a partir de produtos ou serviços com processos estáveis, tem eficácia na melhoria das operações. Abrange várias ferramentas, como diagrama de Pareto, diagrama de dispersão, gráfico linear, histograma, diagrama de causa e efeito (Ishikawa), entre outros. CEP prega o controle da qualidade junto aos processos, ou seja, o produto não tem a qualidade medida apenas quando está finalizado, ela é medida na execução de cada atividade, tem enfoque na prevenção de erros. (CONTADOR, 2007).

Existe outra ferramenta que mede processos, composta por um único diagrama, o *Business Process Diagram* (BPD), ou Diagrama de Processos de Negócio, este de forma mais simples traz elementos que representam o comportamento dos processos. Nesse modelo o processo pode representar um conjunto de atividades ou apenas a atividade em si permitindo mapear os seguintes tipos de processo:

- Processos internos: aqueles realizados dentro da organização;
- Processos abstratos: pertencem a entidades externas onde ocorre interação entre o processo mapeado. Essa não pode ser acompanhada por outra organização e por isso denominada abstrato.
- Processos de colaboração: não pertencem a organização mapeada, porém são detalhadas no mapeamento devido a sua importância. (ARAÚJO, GARCIA e MARTINES, 2011).

2.4. 2 Processo de armazenagem segundo ABNT

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) elaborou normas para o processo de armazenagem de produtos, para evitar acidentes com os trabalhadores e desperdícios de dinheiro com produtos danificados por processos não padronizados. Essa norma numerada como NBR 15.524-2, orienta diretamente empresas de armazenagem, projetos, montagem e uso de estruturas porta paletes. Esclarece sobre o carregamento de cargas e operação do sistema, conservando os produtos. (ORBIT LOGISTICS, 2017).

Vários fatores influenciam a garantia de uma armazenagem adequada, altura das paredes, distâncias das mesmas, materiais usados para a construção do espaço, etc. a norma estabelece vários itens, como:

- Peso do material não pode exceder o peso do piso;
- As portas não podem ser obstruídas pela disposição do material, assim como as saídas de emergência e equipamentos de prevenção à incêndio;
- Os materiais devem ser alocados a uma distância mínima de 50 centímetros das estruturas laterais do espaço. (ORBIT LOGISTICS, 2017).

Além de ser uma exigência as normas da ABNT também auxiliam vários empresários, permite que a empresa tenha redução de custos, diminuição de desperdício de produtos que sofriam danos, diminuindo a perda de materiais.

Fabricantes e fornecedores sabem como proceder, garantindo melhora na qualidade dos produtos finais, todos têm parceria em manter a qualidade do produto final, pois desde o fabricante até o fornecedor final o produto deve ser mantido estocado dentro das normas. (SISTEMA DE ARMAZENAGEM, 2017)

O autor acrescenta que obedecer às normas técnicas da ABNT é necessidade básica para as empresas, que em esforço conjunto ao final do processo produtivo, poderá garantir ao usuário um produto de qualidade.

O uso de paletes é importante para a armazenagem de produtos. Paletes são plataformas destinadas ao suporte de cargas, permitindo movimentação mecanizada por meio de empilhadeiras, paleteiras, garfos com auxílio de outros dispositivos. (LUDOVICO, 2017).

Segundo o autor utilização de paletes traz vantagens como:

- Melhor utilização de espaços verticais, possibilitando maior quantidade de armazenagem em uma determinada área.
- Redução de acidentes pessoais durante a movimentação, já que a maioria dessas movimentações são realizadas mecanicamente.
- Permitem ventilação entre as mercadorias dos depósitos.
- Permite uniformizar o local de estocagem.

2.5 SERVIÇOS

Serviços são atividades especializadas que as empresas oferecem ao mercado. São produtos que nem sempre podem se manipular com as mãos. Lovelock (2011) conceitua serviços como atividades econômicas entre duas partes, em troca de dinheiro, tempo e esforço, em que os consumidores esperam receber o valor do acesso a bens, mão de obra, habilidades profissionais, instalações, redes e sistemas, não havendo propriedade de qualquer um dos elementos físicos envolvidos.

Para KOTLER (2006, p. 396) “As empresas prestadoras de serviços são cada vez mais o combustível da economia mundial”. Fazem parte dos serviços a entrega rápida e confiável, a instalação, a assistência técnica e a solução de problemas.

Lovelock e Wright (2007, p. 14), afirmam que “numerosas organizações de serviço têm investido em pesquisas para determinar o que os clientes desejam em cada dimensão de serviço, em programas de melhoria da qualidade destinados a entregar tudo àquilo que os clientes almejam e na avaliação contínua do grau de satisfação dos clientes com a qualidade do serviço recebido”.

Os serviços são classificados pelo nível de contato com o consumidor, à medida que o nível aumenta ocorrem mudanças nas habilidades do prestador. (NEUMAM, 2013).

2.5.1 Qualidade nos serviços

Diferente da indústria, não há como separar o processo produtivo da prestação de serviços, há uma interação direta com o cliente é nesse processo interativo que a qualidade aparece. (PALADINI, 2012).

A avaliação da qualidade concentra-se apenas em elementos, estes envolvem a interação com o usuário. A gestão da qualidade nesse caso, prioriza uma avaliação que envolve qualquer aspecto de envolvimento com o cliente, buscando aprimoramento contínuo para chegar sempre mais próximo do que o cliente deseja. (PALADINI, 2012).

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) descrevem que a avaliação da qualidade em serviços ocorre durante a realização do processo, cada contato com o cliente é uma oportunidade de satisfazê-lo ou não. Quando as expectativas com o serviço se excedem, o serviço é percebido com qualidade alta, porém, quando as expectativas não são atendidas, a qualidade é vista como não aceitável. Existe também um meio termo, que ocorre quando a qualidade confirma a expectativa, nesse caso a qualidade é definida satisfatória.

Para que um serviço seja eficiente na sua qualidade, não deve fazer parte de nenhum *Gap*. *Gap* é divergência que existe dentro das empresas, entre a empresa e o cliente, resultando em má qualidade nos serviços. (MERTINS e LAUGENI, 2013).

Os autores apresentam os cinco Gaps:

1. Divergência entre expectativa do cliente e o que a empresa entendeu como expectativa;
2. Divergência entre o atendimento da empresa e as especificações elaboradas por ela para o atendimento;
3. Divergência entre as especificações elaboradas e o serviço prestado;
4. Divergência entre o serviço gerado e a comunicação externa ao cliente;
5. Divergência entre o serviço esperado e o serviço fornecido.

A qualidade nos serviços além de atrair novos clientes, fideliza os atuais. O melhor meio de medir a qualidade nos serviços a partir da percepção dos clientes, conhecer o que o cliente espera do seu serviço, não se mede opiniões, mas sim resultados. (TÉBOUL, 2002).

Pessoas que iniciam o processo de compra apresentam expectativas no desempenho do produto ou serviço, a satisfação é o resultado desse processo. Satisfação é uma avaliação após o consumo, uma reação do consumidor ao consumir, uma espécie de julgamento sobre o uso do produto ou serviço, que pode ser agradável ou não. (ANGELO e SILVEIRA, 2001).

Com o uso de questionário pode-se medir a satisfação dos clientes. Em princípio mede-se a satisfação global, em uma escala de quatro a cinco pontos, ilustrada na figura a seguir:

Figura 5: modelo de escala de satisfação de cinco pontos

Discordo totalmente	Discordo	Sem opinião	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado de Google imagens (2018)

Esse tipo de escala pode ser graduado em intervalos negativos ou positivos partindo do meio. Já a utilização de uma escala de quatro pontos obriga o cliente a se posicionar, introduz a possibilidade de responder satisfeito ou insatisfeito, e geralmente é representada por caretas ou sorrisos. (TÉBOUL, 2002).

Figura 6: modelo de escala de satisfação de quatro pontos



Fonte: Adaptado de Google imagens (2018)

Também é muito comum o uso da escala Likert em questionários aplicados à clientes, essa escala consiste em mensurar e entender o comportamento do consumidor. Questões construídas a partir da escala Likert apresentam uma autodescrição, elas oferecem como opção de resposta uma escala de pontos que contemplam extremos, com descrições verbais como totalmente satisfeito e totalmente insatisfeito. (FRANKENTHAL, 2017).

Figura 7: modelo de escala Likert



Fonte: Adaptado de Google imagens (2018)

A escala Likert é apresentada como uma tabela de classificação, onde o respondente emite seu grau de concordância ou satisfação, marcando na escala a resposta que melhor representa a sua opinião. Essa escala possui facilidade de manuseio ao pesquisado, pode ser aplicada por meio digital. (FRANKENTHAL, 2017).

2.6 FORNECEDORES

Para Arnold (1999 p. 218) “Um bom fornecedor é aquele que tem a tecnologia para fabricar o produto na qualidade exigida, tem a capacidade de produzir as quantidades necessárias e pode administrar seu negócio com eficiência suficiente para ter lucros e ainda assim vender um produto a preços competitivos”.

Fornecedores são aqueles que fabricam o produto ou um serviço, sendo este integrado à cadeia de valores de uma empresa, formando elos com demais fornecedores da mesma cadeia ou elos entre fornecedores. Qualquer impacto na cadeia de valores entre empresa e fornecedor representa uma oportunidade de diferenciação. (PORTER, 2004).

Os fornecedores são responsáveis por outros fatores importantes diretamente ligado a qualidade, como o transporte da mercadoria, a disponibilidade do produto, entre outros. Eles são importantes para a empresa, por motivos além do que proporcionam, podem elevar seus preços ou fornecer bens e serviços de baixa qualidade. (BATEMAN e SNELL, 2012).

Segundo Bateman e Snell (2012, p. 37) “A empresa forma parcerias com seus fornecedores para compartilhar conhecimento que lhes permita aprender a operar com maior eficiência”.

Uma parceria entre comprador e fornecedor exige envolvimento das partes com o objetivo em comum de continuar um relacionamento durável, com o benéfico ganha-ganha, onde as duas partes ganham. Há dois tipos de parceria, a básica que é construída no entendimento do papel dos parceiros, por respeito e confiança, garantindo o sucesso da cadeia. Também tem a parceria expandida, essa é mais complexa e elaborada, vem de relações duradouras, estratégicas, e fundadas em objetivos comuns. Essa última sofre manutenção ao longo do tempo, compartilha riscos, informações, que garantem o sucesso da parceria. (MOREIRA, 2013).

De acordo com Conrado (2007, p. 8) “Na cadeia de suprimentos, o varejo é o setor que está mais próximo do consumidor final, [...] que impulsiona o *sistema puxar*-sistema de compras em lotes pequenos [...]”. Como modelos varejistas se têm os mercados e supermercados, lojas de conveniência e 24 horas. Lotes de compra menor, o consumidor acaba por escolher o preço menor e assim determina os preços, fazendo com que os varejistas também selecionem os fornecedores com preços melhores, formando parcerias.

Esse tipo de parceria geralmente dá ao fornecedor um espaço especial nas gôndolas. Esses parceiros podem ser os próprios fabricantes ou grandes atacados.

Conrado (2007) busca a diferenciação nas atividades e vantagens entre operadores logísticos, *brokers*, atacados e distribuidores.

Quadro 1: Diferenças e vantagens

ATACADISTA	DISTRIBUIDOR	<i>BROKER</i>	OPERADOR LOGÍSTICO
<ul style="list-style-type: none"> - Compra e vende mercadorias; - Diversos fornecedores e concorrentes; - Mix da marca líder; - Bitributação, preço final maior; 	<ul style="list-style-type: none"> - Compra e vende mercadorias; - Exclusividade no máximo 5 empresas de segmentos distintos; - Pouca variedade; - Bitributação, preço final maior; 	<ul style="list-style-type: none"> - Não compra ou vende mercadorias; - Trabalha para número limitado de empresas; - Oferece a linha completa das empresas que representa; - Gerencia estoques dos varejistas; - Preço final mais baixo; 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsável pela movimentação, armazenagem, transporte, pedidos e controle de estoque; - Trabalha para várias empresas, inclusive concorrentes; - Cliente define limite do mix de produtos; - Pode gerenciar o estoque ou acompanhar gerenciamento do cliente;

Fonte: adaptado de Conrado (2007, p. 12)

Moreira (2013) acrescenta que certificar os fornecedores é de suma importância, pois assegura que eles têm condições de prover de forma eficaz o que a organização precisa, dentro das condições previamente especificadas. A certificação nada mais é que uma avaliação da capacidade de um fornecedor, envolvendo custos, qualidade e disponibilidade.

Geralmente lojas pequenas não tem pessoas especializadas para a atividade de compra, essas decisões são tomadas pelo proprietário ou gerente, com um contato direto e frequente com o fornecedor e, muitas vezes, o leque de produtos e de serviços é limitado. Nesse caso o fornecedor apresenta ao varejista apenas algumas funções mercadológicas, uma simples negociação de compra e venda, sem serviço de armazenamento e estocagem. (LAS CASAS, 2013).

Uma parceria com os fornecedores atribuindo a eles a responsabilidade pelo controle e pela gestão de estoques do comprador amplia a competitividade das

organizações. Atuando como parceiras as empresas desenvolvem melhor o seu papel, pois assim os esforços estão concentrados nas operações foco da sua existência. (GOBE et al., 2004).

Parceria é muito importante já que a maioria das organizações gasta 80% do seu orçamento anual com apenas 20% dos seus fornecedores. Fornecedores bem administrados melhoram seus métodos, auxiliam na redução de custos, procuram desenvolver melhorias no produto, são pontuais nas entregas e reduzem o número de produtos defeituosos. (BAILY et al., 2000).

Parcerias com fornecedores também trazem outras vantagens:

- Foco comum na qualidade;
- Confiabilidade e entregas mais estáveis;
- Nível de estoque mais baixo;
- Melhor controle do processo;
- Dependência mútua;
- Custos logísticos reduzidos.

Fazer parcerias é vital, permite ganhos de eficiência operacional, fortalece posições da integração vertical, é uma forma de reagir à concorrência. (CHING, 2010).

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia, processo utilizado para esclarecer métodos utilizados para o alcance dos objetivos.

Estudo de caso aplicado e intrínseco, buscando aprofundar-se ao caso sem desenvolver teorias, mas sim planos de ação. Quanto a pesquisa, foi utilizada a pesquisa descritiva.

As técnicas de coleta de dados ocorreram por meio da pesquisa qualitativa, utilizando dos instrumentos: Observação direta, acompanhamento das atividades e rotinas; Entrevistas e questionários com perguntas fechadas e semiabertas.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para responder à questão da pesquisa é necessário classificá-la em vários aspectos, muitos autores separam a classificação em quatro partes básicas, quanto à natureza, à abordagem, aos objetivos e quanto ao método.

Quanto à natureza ela é aplicada, uma vez que a pesquisa é dedicada à uma situação problema da empresa e buscando soluções para o caso distinto. Acrescentando que para Roesch (2009), as pesquisas podem ser definidas quanto aos seus propósitos e a pesquisa aplicada tem o objetivo de gerar soluções para os problemas apontados.

De acordo com Gil (2010), as pesquisas são classificadas como: (1) exploratória, que proporciona familiarização com o problema, tornando-o explícito ou construindo hipóteses. (2) descritiva, com o objetivo de descrever as características de uma população e (3) explicativa, que o propósito é identificar fatores que determinem fenômenos, explicar a razão e o porquê.

Neste caso o uso da pesquisa descritiva apresentou-se o mais adequado, já que foi analisada a situação atual da empresa, caracterizado seus problemas e descrita a sua população.

Estudos e informações aplicadas em alguma empresa, com visão de melhoria ou conhecimento de determinado problema, é denominado estudo de caso. Não pode ser confundido com análise de caso, nem com relato de caso, explica Gil (2009) que, estudo de caso envolve procedimentos como: planejamento, coleta, análise e interpretação dos dados coletados.

A utilização do estudo de caso para esta pesquisa se traduz na explicação de que favorece uma situação mútua entre o pesquisador e o cotidiano,

Além disso, espera-se do estudo de caso que ele traga contribuições aos problemas na prática, mas estendendo o olhar para as múltiplas dimensões ali envolvidas, o estudo de caso pode se constituir numa rica fonte de informações para medidas de natureza prática e decisões políticas trazendo contribuições tanto para a pesquisa acadêmica quanto para a vida organizacional (GODOI et al., 2006).

Segundo GIL (2009) a utilização de estudos de caso serve para várias pesquisas, proporcionam visão clara de fenômenos pouco conhecidos, servindo para propósitos exploratórios, descritivos e explicativos. O autor salienta que muitos estudos de caso têm propósitos descritivos. Porém, Gil (2009) mostra que além das vantagens o estudo de caso tem limitações, conforme o quadro:

Quadro 2: Vantagens e Limitações do Estudo de Caso

VANTAGENS	LIMITAÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> - Possibilita profundidade no caso; - Enfatiza o contexto em que ocorrem os fenômenos; - Unidade do caso; - Flexibilidade; - Estimula desenvolvimento de novas pesquisas; - Construção de hipóteses; - Aprimorar, construir e rejeitar teorias; - Investigar áreas inacessíveis por outros procedimentos; - Investigar o caso pelo “lado de dentro”; - Entendimento do processo; 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificil replicação; - Execução demanda tempo; - Não favorece generalização; - Análise complexa; - Múltiplas competências do pesquisador; - Validade e fidedignidade críticas.

Fonte: Adaptado de Gil (2009, p. 15:19)

De acordo com YIN (2010, p. 35) “o estudo de caso, como outras estratégias de pesquisa, representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados”. O autor ainda acrescenta que para se examinar acontecimentos contemporâneos o estudo de caso é a estratégia escolhida.

A diferença de se utilizar o estudo de caso das outras técnicas de pesquisa segundo Yin (2010) é que no estudo há capacidade de lidar com uma variedade de evidências.

3.2 UNIDADE-CASO

De acordo com Gil (2010) uma unidade-caso é referente a um indivíduo num contexto definido e depende do propósito da pesquisa. O estudo de caso único é classificado em oito categorias: raro, decisivo, revelador, típico, extremo e discrepante. Ainda pode ser intrínseco ou instrumentais.

Nesse caso, foi denominado o estudo de caso intrínseco, por querer conhecer o caso a fundo, sem desenvolver teorias, mas sim planos de ação.

E se tratando de um caso único da empresa Mercado Primaz, se utiliza a pesquisa descritiva, onde a partir das características da população que é tratada como unidade de caso, mostrando as causas do problema, listando as consequências iniciais das mesmas propondo solução inicial.

Conforme Roesch (2009) a definição da população e amostra é de acordo com o porte que a empresa se encaixa. Quando a empresa for de médio ou de pequeno porte engloba-se toda a empresa como população a ser utilizada, e assim amostra é única, uma vez que envolve as poucas pessoas que participam da organização.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS

A metodologia qualitativa se identifica com o estudo de caso, salientando ainda que o estudo de caso se refere ao levantamento mais profundo de um determinado caso, e por isso, não pode ser generalizado. Para se utilizar do estudo de caso qualitativo, não existe esquema estruturado, como existem em outras técnicas, apenas se reúne o maior número de informações e mais detalhadas possível, visando entender determinada situação, descrevendo a complexidade de um fato. (MARCONI e LAKATOS, 2011).

Os instrumentos de coleta dos dados foram a observação, questionário e entrevista, de acordo com Yin (2010) ao se realizar uma visita ao local escolhido para a pesquisa, cria-se oportunidade de fazer observações diretas, que se dão por formas de observações em reuniões, atividades e trabalhos da empresa, e outras atividades semelhantes.

De acordo com Marconi e Lakatos (2011), a observação qualitativa baseia-se em conhecer a fundo as situações, mantendo reflexão contínua e observando detalhes dos sucessos, eventos e interações, é uma técnica de coleta de dados com objetivo de explorar e descrever ambientes, também é conhecida como observação direta, de campo ou participante.

A observação tem como objetivo principal registrar e acumular informações. A vantagem da observação é poder estudar a variedade de fenômenos, identificar atitudes e comportamentos. A desvantagem é que o tempo de duração é variável em cada caso, então pode ser demorado, com aspectos nem sempre acessíveis e conter restrições. (MARCONI e LAKATOS, 2011).

Questionário é um instrumento de coleta de dados, contém uma série ordenada de perguntas, as vantagens de aplicar o questionário são: respostas mais rápidas e precisas; maior liberdade na resposta em razão do anonimato, mais segurança pelo fato de ser identificadas, entre outras. (MARCONI e LAKATOS, 2011).

Além de ser a forma mais utilizada para coletar dados, questionário, possibilita medir com exatidão o que se deseja, é um meio de obter respostas, tem um conjunto de questões relacionadas a um problema central, deve conter perguntas que conduzam facilmente a uma resposta, as perguntas fechadas proporcionam respostas mais precisas, são padronizadas e mais simples de codificar e analisar. O questionário deve ser limitado e objetivo, se extenso acaba cansando o leitor e levando risco as respostas. (CERVO, BERVIAN e SILVA, 2007).

A entrevista é uma forma de levantamento de dados de conduz pessoas a darem informações mais precisas sobre um determinado assunto, geralmente é aplicada aos níveis de chefia, supervisão e coordenação. (OLIVEIRA, 2013).

Para a realização da entrevista utiliza-se alguns aspectos básicos, como:

- Alteração da ordem das perguntas;
- Alteração e eliminação de perguntas programadas, em virtude dos efeitos das perguntas anteriores;
- Pode-se esclarecer dúvidas em relação ao conteúdo das perguntas;
- Inclusão de perguntas que não estavam programadas, mas durante a entrevista ocorre a oportunidade de inclui-las;
- Completar perguntas para obter respostas mais detalhadas, mais importantes ou com mais informações. (OLIVEIRA, 2013).

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISES DOS DADOS

Para realizar a análise dos dados coletados pelo o uso das técnicas estabelecidas, utilizou-se a pesquisa qualitativa.

Ao avaliar o conteúdo de uma pesquisa qualitativa o pesquisador se depara com uma quantidade enorme de anotações e estas são apresentadas em formato de texto, quando ocorre análise do conteúdo no caso da observação, o pesquisador é atraído até o local, cabendo ao pesquisador interpretar e explicar os resultados (ROESCH, 2009).

O autor Gil (2010) salienta que para fazer a análise e interpretação dos dados no estudo de caso é complexo, não existem métodos e técnicas específicas para fazer a análise, o que torna o trabalho intuitivo, contudo no estudo de caso é mais fácil estabelecer uma ordem a ser seguida, que é representada pelo quadro:

Quadro 3: Etapas para análise dos dados para o estudo de caso

ETAPAS	CONSISTE EM
Codificação dos dados	Os dados são categorizados, comparados e ganham significado.
Estabelecimento de categorias analíticas	Expressam padrões, que agrupam os dados.
Exibição dos dados	Como os dados serão exibidos e apresentados.
Busca de significados	Tradução dos dados e comparações
Busca da credibilidade	É constituído por avaliações, feedbacks, qualidade dos dados, etc.

Fonte: Adaptado de GIL (2010, p. 122)

Partindo destas etapas, pôde-se também estabelecer os meios analíticos utilizados em estudos qualitativos, ao que parece, o modelo clássico é aquele que mais se aproxima do esclarecimento dos objetivos vinculados a este trabalho. Gil (2009, p. 93) esclarece

que o modelo clássico é aquele em que “[...] o pesquisador é que desenvolve uma estrutura capaz de reunir, organizar e sumarizar os dados sem que haja vinculação a pressupostos teóricos, ou modelos previamente estabelecidos”.

O processo de análise dos dados tem como propósito extrair sentido dos dados em forma de texto ou imagem. Deixando o processo de compreensão dos dados com um significado amplo, envolve uma descrição detalhada do local ou indivíduos, seguindo para a análise dos dados separadas por tema e problema. (CRESWELL, 2010).

4 RESULTADOS

Neste capítulo é apresentada a empresa, seus processos, os dados coletados e toda uma descrição feita através da observação direta.

4.1 A EMPRESA

A empresa abordada neste trabalho denomina-se Mercado Primaz, na sua Razão Social consta Super Primaz Eireli, empresa familiar de pequeno porte, de sociedade limitada, CNPJ 25.424.804/0001-49 localizada na Avenida Luis Francisco Zanela, quadra H, no bairro Restinga Velha, em Porto Alegre.

Atua no comércio varejista há mais de dez anos, e há sete anos foi adquirida pela família Primaz. Sua estrutura é antiga, mas está sendo adaptada ao longo dos anos. A próxima reforma prevê uma reconstrução total do local, demolindo os setores aos poucos, adaptando-os em outro espaço provisório, até findar a construção total.

Os proprietários não têm salário fixo, ou alguma remuneração estipulada, também não retiram pró-labore, nem separam os gastos pessoais dos gastos da empresa, tudo é administrado junto. A família se dedica apenas as atividades da empresa, ninguém trabalha em outra empresa, folgam uma vez por semana, em dias alternados, ficando sempre pelo menos três proprietários no estabelecimento.

A empresa trabalha todos os dias, inclusive feriados com horários entre 07 horas e 22 horas de segunda a sexta, e sábado domingo e feriados das 8 horas às 21 horas e 15 minutos. Oferece produtos e serviços de:

- Padaria própria, aceitando encomenda de tortas, bolos, pães e salgados para festas;
- Carnes assadas em sextas, sábados, domingos e feriados;
- Vendas de alimentos e bebidas industrializados em geral;
- Balcão de açougue;
- Balcão de padaria;
- Fruteira.

A fachada é modificada anualmente, renovando a pintura, fazendo lavagem e limpeza das placas e, nivelando o piso e a rampa externos, pois estes sofrem danos no descarregamento de mercadorias pesadas, como fardos de bebidas. No atual momento a fachada da empresa apresenta-se assim:

Figura 8: Fachada da empresa



Fonte: Foto capturada pela autora (2018)

4.1.1 Clientes

Por estar localizada dentro de um bairro, sua carteira de clientes fica um pouco limitada. Os clientes são moradores da região, de acordo com os proprietários e por observações, constatou-se que poucos fazem compras grandes para o mês, a maioria dos clientes entra duas ou mais vezes por dia no estabelecimento. Por residirem nas proximidades do estabelecimento, e o horário de funcionamento ser prolongado, fica mais fácil comprar os produtos aos poucos, conforme a necessidade.

As vendas no estabelecimento são feitas em dinheiro ou em cartões, aceitam tickets, vales refeição e alimentação, cartão bolsa família, entre outros.

4.1.2 Concorrentes

Há concorrentes próximos, diretos e indiretos. Determinando um raio de 500 metros da empresa em estudo, os concorrentes diretos são os mercados SuperKan e Três Meninas, dois atacados um de bebidas e o Armário Gaúcho de alimentos e materiais em geral. Também tem três padarias e uma casa de carnes assadas.

Se expandir a área para um raio de 1,5 km tem mais dois supermercados, mas estes não afetam diretamente as vendas, uma vez que seus horários são reduzidos, e ficam localizados do outro lado da avenida, atendendo àqueles moradores.

Mesmo tendo muitos concorrentes próximos, nem todos trabalham com os mesmos fornecedores e produtos, o que traz uma vantagem para a empresa estudada.

4.1.3 Fornecedores

A empresa trabalha com diversos fornecedores, alguns dos principais fornecedores estão apresentados na tabela a seguir.

Tabela 1: Principais fornecedores e seus respectivos produtos

FORNECEDORES	PRODUTOS
Ambev e Femsá	Bebidas
Fritz e Frida, Compre Bem, Dsjoi, Johann	Produtos de cesta básica e Higiene
Languiru, JBS, Betanin	Carnes
Aurora, CBS, Agrogen	Congelados
Piá, Elegê, Batavo e Danone	Lácteos e Frios
Souza Cruz	Cigarros
LB e Irmãos Brant	Ceasa (frutas e verduras)

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Todos os fornecedores se deslocam até o estabelecimento, exceto os fornecedores de hortifrúti, esses permanecem em seus estabelecimentos na Ceasa, em Porto Alegre e um dos proprietários desloca-se até eles duas vezes por semana para adquirir mercadorias.

Alguns fornecedores oferecem expositores para seus produtos, como a Pepsico por exemplo, que oferece um expositor especialmente para produtos Elma Chips. Já a Ambev e a Femsá ofereceram um total de cinco resfriadores, estes são consignados por meio de contrato e, a partir do momento em que a empresa decidir não trabalhar mais com a marca, o equipamento é retirado.

Algumas mercadorias danificadas são trocadas pelos fornecedores.

4.1.3.1 Trocas de mercadorias

Algumas mercadorias sofrem danos, como furos ou rasgos nas embalagens, outros chegam ao estabelecimento com um prazo de validade curto, que por vezes acabam vencendo antes de serem vendidos. O manuseio inadequado pelos clientes ou pelos próprios supridores muitas vezes também acaba danificando o produto.

Estes tipos de produtos são separados e analisados pelos fornecedores na próxima visita, assim são bonificados no valor, descontados no saldo da compra seguinte e, até mesmo trocados por produtos iguais ou semelhantes.

A mercadoria que necessita de troca é mantida nas mesmas condições dos produtos para venda, porém, separados em uma caixinha plástica, ou em sacolas no caso de produtos refrigerados, estes ficam dispostos num espaço reservado ao fundo de um dos refrigeradores.

A tabela 2 exemplifica o modelo de troca de alguns fornecedores:

Tabela 2: Formas de trocas de alguns fornecedores

PRINCIPAIS FORNECEDORES	BONIFICAÇÃO	MESMO PRODUTO	DESCONTO
Muraro		X	
Del Prado		X	
Disjoi	X		
Compre Bem		X	
Johann			X
Fritz e Frida			X
CBS			X
Lebom	X		
Femsa		X	
Triunfante	X		
Arcor		X	
Isabela		X	
Ambev	X		
Center Pan		X	
Orquídea		X	

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A bonificação é uma troca por produto semelhante, de outro sabor e, até mesmo por outro produto de valor idêntico. O desconto é concedido pelo fornecedor no momento da compra, neste mesmo momento os produtos para troca são entregues ao fornecedor, que avalia e soma o valor a ser descontado, esse mesmo procedimento acontece para a troca pelo mesmo produto.

4.1.4 Produtos

A empresa trabalha com uma linha ampla de produtos, diversas marcas, sabores e opções diferenciadas do mesmo produto, as gôndolas apresentam os produtos dispostos por categorias, da seguinte maneira:

Quadro 4: Disposição das gôndolas

A	B	C	D	E	F
Sucos em pó, waffer, salgadinhos. Ovos, temperos prontos, molhos de pimenta.	Conservas, pães e bolos industrializados, massa de pizza.	Lâmpadas, ceras, escovas de roupa, prendedores.	Velas, ração, panos de chão.	Leites, óleos, sachês, enlatados. Leite em pó, aveia, amido de milho, café, achocolatados.	Gelo, pizza, Nuguets, medalhão suíno, Empanados, hambúrgueres, Batata palito, lasanha e massas prontas.
Arroz, Feijão, Lentilha, fãrofa pronta, pipoca, canjica, sagu, polvilho.	Bolachas e biscoitos, massas e macarrão instantâneo. Espaguetes.	Absorventes, papel higiênico, fraldas, papel toalha, guardanapos.	Lava roupas, sabão em pó, sabão em barra, detergente, amaciantes de roupa.	Vinagre, conservas em vidros e latas. Creme de leite, leite condensado.	Margarinas, requeijão, nata. Latas de cerveja, refrigerantes, água mineral, energéticos.
Farinhas, açúcar, sal, erva mate, chás, amendoim, misturas para bolo, misturas prontas para pão de queijo, para bolinho de chuva, para tapioca.	Sopas em pó, salgados da Elma Chips, Salgados Bistex.	Água sanitária, desinfetantes, esponjas de louça, querosene, pedras sanitárias. Sacos de lixo.	Vassouras, desentupidores. Tira manchas.	Suco concentrado, geleias de frutas, gelatinas, confeitos, coco ralado, frutas em calda, adoçantes. Farinha láctea, cereal matinal.	Iogurtes, bandejas, copos, litros, sacos. Achocolatados pronto para beber. Sucos, refrigerantes e gaseificados de até 500 ml.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Além da produção própria de pães, doces e salgados variados, açougue completo com carnes frescas e churrasco em três dias da semana.

Na ilha do caixa ficam os cigarros, produtos de higiene corporal e bucal, como sabonetes, shampoos, etc., presentes em um dos lados e em balcão aéreo, já do outro lado

ficam os doces menores, barras de chocolate e caixas de caldo de galinha. Os produtos são separados por vidros, que protegem os produtos e impedem propagação de odores, conforme ilustrado a seguir.

Figura 9: Ilha do caixa



Fonte: Foto capturada pela autora (2018)

4.1.5 Processo de compras de mercadorias

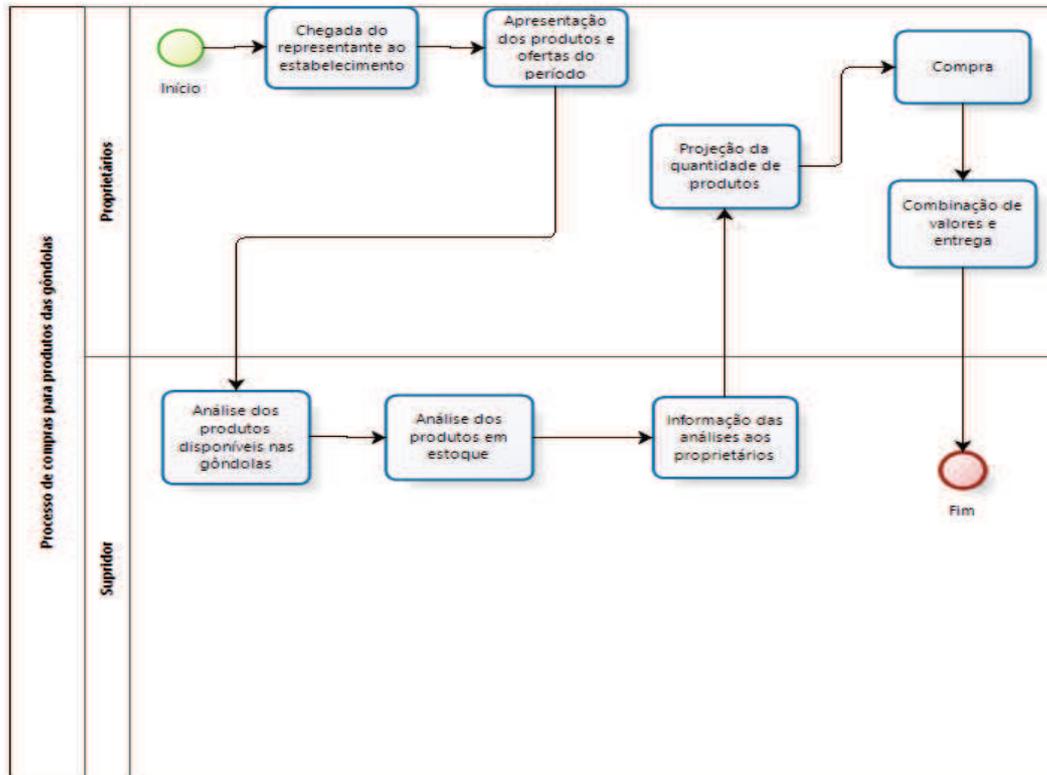
Os pedidos de compra são feitos pelos proprietários, diretamente com os representantes dos produtos, estes representantes se deslocam até o estabelecimento, alguns entregam os pedidos na hora e outros no decorrer da semana. Os pedidos são conferidos na hora do recebimento pelos fornecedores, é conferido o preço e calculado um novo, caso haja aumento no valor estabelecido na nota fiscal.

Os representantes de cada fornecedor se deslocam até o estabelecimento por conta própria, sem receber chamado ou ligações.

As frutas, verduras e legumes são comprados diretamente na Ceasa em Porto Alegre, a empresa possui um veículo para realizar o transporte, um dos proprietários se desloca até o local e realiza as compras, armazena no veículo e retorna ao estabelecimento. Esse processo ocorre duas vezes por semana. As verduras são retiradas do carro assim que ele chega, sendo levadas até o resfriador. Já as frutas e legumes permanecem no carro até o momento de sua exposição na loja.

O modelo do processo de compras para o suprimento das gôndolas é representado na figura seguinte:

Figura 10: Modelo de compra para produtos das gôndolas



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A quantidade de compra dos produtos é feita com base nas visitas dos representantes. É estipulado um número de compra que tenha venda para os quinze dias, até o retorno do representante. Os produtos saem do estoque para as gôndolas a cada dois dias, sendo repostos uma quantidade X , ou seja, apenas a quantidade suportada no espaço correspondente ao produto.

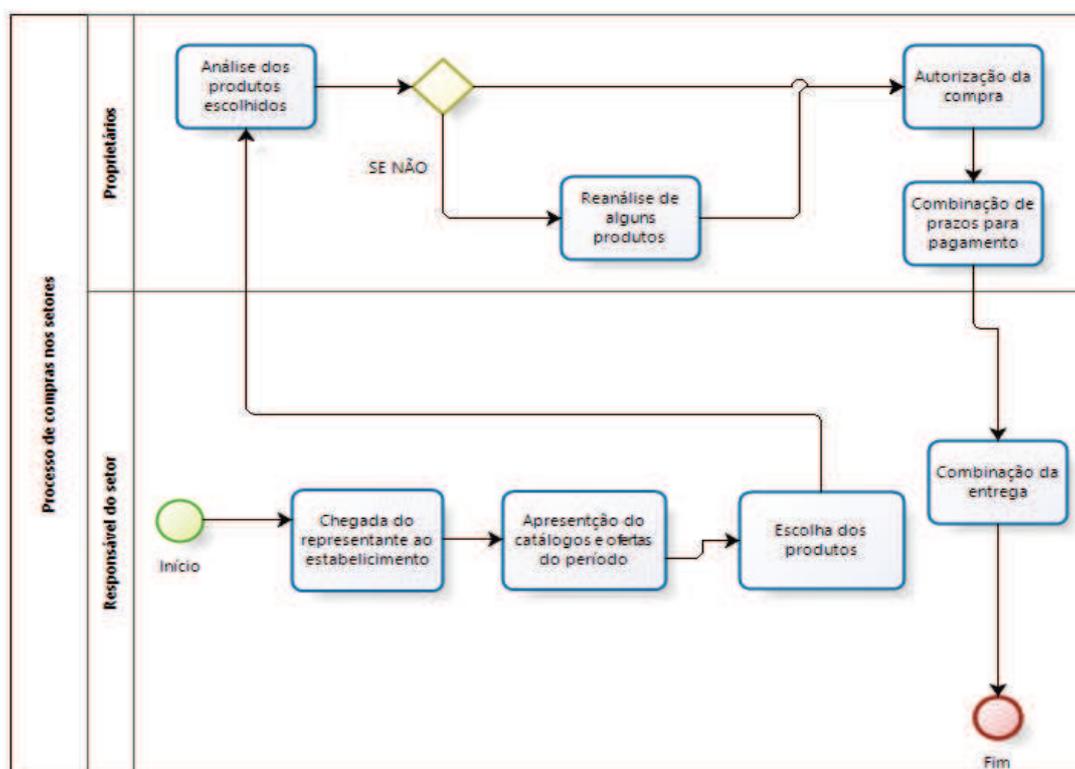
Enquanto as mercadorias ficam no estoque aguardando o transporte para a gôndola, eles acabam sendo “guardados” em qualquer espaço do depósito, não havendo cuidado. A maioria é mantida dentro de caixas de papelão, como sachês, enlatados, massas, biscoitos, entre outros.

Os representantes fazem os pedidos semanais ou quinzenais, mediante autorização de compra de algum dos proprietários, este analisa a quantidade necessária para um giro quinzenal, e assim autoriza a quantidade da compra, os dois acordam os valores.

Já as compras referentes a produtos do balcão da padaria, da produção da padaria e do balcão do açougue são realizados por funcionários dos respectivos locais, os funcionários do turno da manhã, sempre mediante autorização dos donos da empresa. Porém também funciona da mesma maneira, o representante se apresenta no estabelecimento com seus catálogos e ofertas do período.

O modelo do processo de compras pelos funcionários nos respectivos setores:

Figura 11: Processo de compras



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

4.1.6 Processo de recebimento de mercadorias

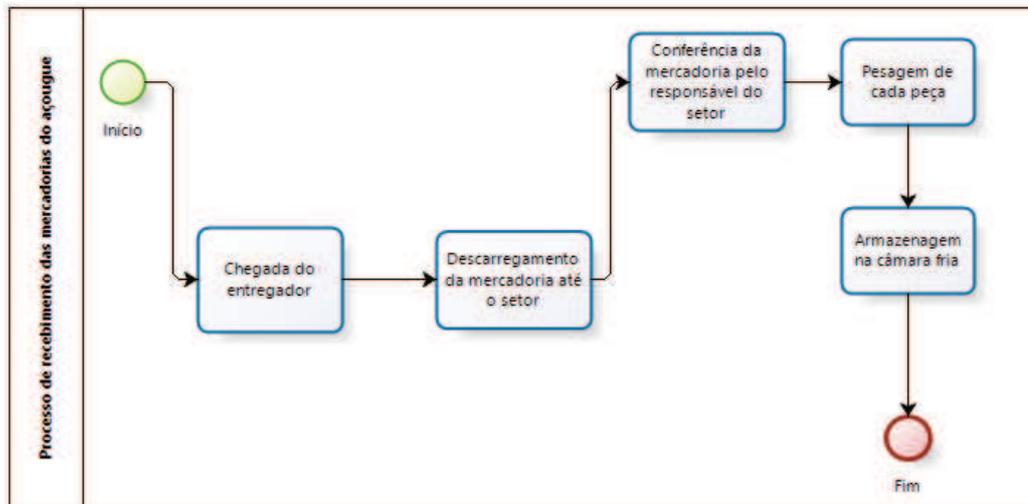
A maioria dos entregadores deixam as mercadorias frente à churrasqueira até chegar o processo de conferência, verificação de valor, etiquetagem e, por fim armazenamento. Isso acontece com as mercadorias que ficam nas gôndolas.

Os produtos destinados à setores específicos são entregues diretamente, as carnes por exemplo, são entregues diretamente no açougue, sempre pela manhã, não há contato com outro setor, ocorre cuidado e higiene durante a movimentação, os entregadores utilizam uma passagem interna, sem ter contato com os clientes ou gôndolas, as carnes

são conferidas, pesadas e encaminhadas a câmara fria que fica no lado esquerdo do açougue.

As carnes chegam em peças inteiras, o açougueiro confere o pedido que ele mesmo fez, com a autorização de um dos proprietários, pesando as carnes, depois faz os cortes e acomoda no balcão do açougue ou na câmara fria.

Figura 12: Processo de recebimento de mercadoria setor açougue



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Com os produtos destinados à padaria tanto na produção como no balcão, acontece de forma semelhante. Para a padaria, na produção, o recebimento da mercadoria ocorre geralmente no período da tarde dentro do pequeno depósito que fica localizado no próprio setor, nele são armazenadas as farinhas, os ovos, e principais ingredientes secos. Para armazenar fermento biológico e outros produtos que necessitam de refrigeração são utilizados dois resfriadores que estão localizados na entrada desse depósito.

Figura 13: Setor produção da padaria



Fonte: Foto capturada pela autora (2018)

A farinha é conferida pelo padeiro, que é responsável pelo pedido e fica no pequeno depósito ao lado da padaria, utilizado somente para acomodar os produtos da produção da padaria. Não é pesada, uma vez que o valor pago é por fardo e não por quilo.

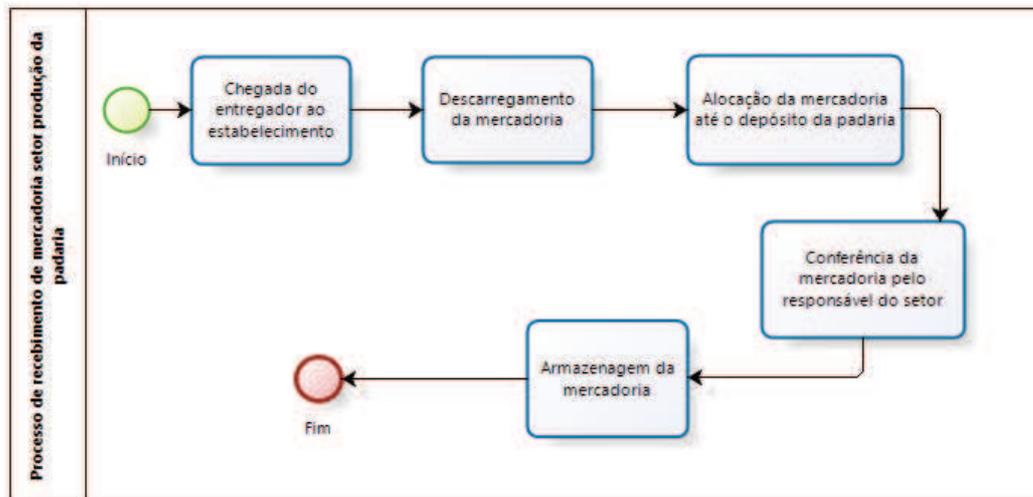
Figura 14: Setor produção da padaria - estoque



Fonte: Foto capturada pela autora (2018)

O recebimento dos produtos da padaria-produção, fica ilustrado pela imagem 15:

Figura 15: Processo de recebimento de mercadoria setor produção da padaria



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Já para o balcão da padaria o procedimento é muito semelhante ao do setor do açougue, os fornecedores entregam a mercadoria no balcão, geralmente no período da manhã, a atendente responsável pelo setor confere as mercadorias e encaminha a armazenagem. Alguns produtos, como peças inteiras de queijo, presunto, mortadela e pacotes de salsicha são armazenados em um dos dois refrigeradores que ficam na cozinha, esse destinado apenas para produtos da padaria (balcão).

Figura 16: Setor padaria – balcão



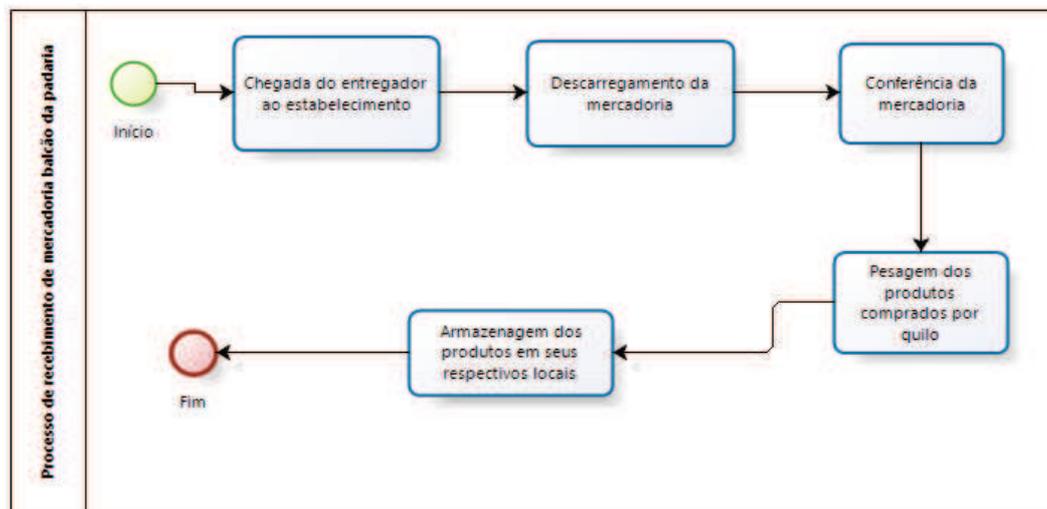
Fonte: Foto capturada pela autora (2018)

Os frios são conferidos pela funcionária do balcão da padaria, essa é responsável por fatiar as peças inteiras de queijos, mortadelas e presuntos. Separar e lavar as salsichas, higienizar todos os produtos embalados que ficam dentro do balcão da padaria. Os

fatiados e as salsichas são vendidos por quilo, sendo embalados apenas na hora da compra pelo cliente.

O processo de recebimento das mercadorias está representado na figura seguinte:

Figura 17: Processo de recebimento de mercadoria setor balcão da padaria



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Quem define o preço de venda de cada produto dos setores do balcão de padaria e do açougue são os proprietários, com a nota fiscal de compra, a cada recebimento o valor da mercadoria é recalculado e se necessário alterado no sistema. Esse trabalho não cabe aos responsáveis pelos respectivos setores, os produtos não são etiquetados, pois são vendidos por quilo, apenas ficam ilustrados em uma tabela ao fundo de cada setor, para que os clientes possam ter a visão dos preços de cada produto.

No caso dos produtos que ficam nas gôndolas, o processo de recebimento e conferência das mercadorias é feita por um dos proprietários juntamente com um dos fornecedores, estes conferem o valor atual do produto no sistema, caso haja alteração de valor ele é ajustado por um dos proprietários, na sequência são etiquetados os preços em cada produto, por um dos fornecedores.

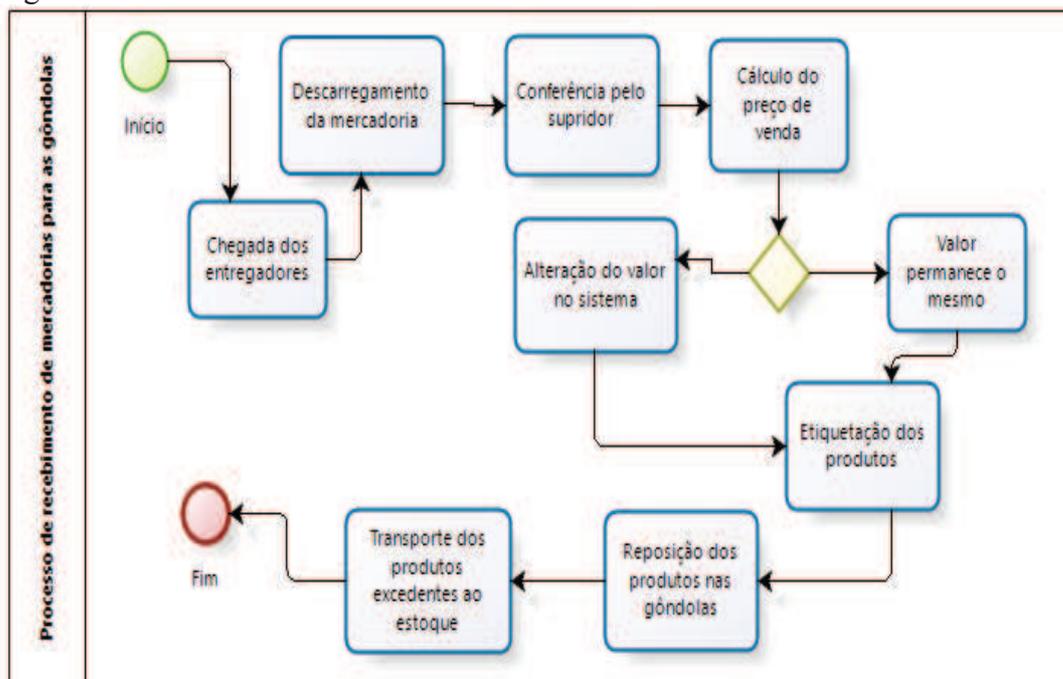
Depois de o fornecedor etiquetar, ele verifica o espaço nas gôndolas, se houver espaço disponível a mercadoria é disposta, sobrando mercadoria ou não havendo espaço nas gôndolas elas são estocadas.

A etiqueta é diferente do código de barras, ela serve para informar ao cliente o valor do produto, já o código de barras é usado no caixa, para dar baixa do produto no sistema. A figura seguinte apresenta os dois modelos de etiquetas trabalhadas no

estabelecimento, uma delas contém apenas o valor, assim para dar baixa no estoque é necessário o código de barras que está na embalagem do produto. Já a outra é criada no sistema, e é emitida pelas balanças do açougue e da padaria, nela contém o código de barras do produto, o valor do quilo ou unidade, o peso do produto, a data de emissão e de validade, e o valor a pagar.

O processo de recebimento das mercadorias é apresentado no fluxograma abaixo:

Figura 18: Processo de recebimento de mercadoria



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Outro fator importante é o manuseio das mercadorias dentro do estabelecimento.

4.1.7 Manuseio das mercadorias

No momento a armazenagem das mercadorias não permite movimentação mecânica ou motorizada, portanto o manuseio das mercadorias ocorre manualmente, pelos supridores, entregadores e pelos proprietários.

As frutas são transportadas dentro das caixas, e as frutas que são dispostas dentro do mercado são transportadas do depósito até o local dentro de cestos de plástico, os

mesmos utilizados pelos clientes do mercado para fazer as compras. Antes de serem expostas, as frutas e o local de exposição são higienizadas.

Alguns produtos como carne, farinha para produção, rações e frios são carregados pelos entregadores do fornecedor até o local de armazenamento ou estocagem. A ração é vendida a granel, sendo ensacada e pesada por um dos supridores, estes levam a mesma até a gôndola específica.

As bebidas são transportadas para dentro do depósito com auxílio de um carrinho, que suporta até quatro caixas de cerveja empilhadas, ou onze fardos de cerveja em lata, ou até oito fardos de refrigerante de dois litros ou mais, conforme a figura 19.

Figura 19: transporte das bebidas



Fonte: Foto capturada pela autora (2018)

4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS POR INSTRUMENTO

Conforme apresentado no Capítulo três (3), para a coleta dos dados utilizou-se instrumentos de observação, questionário e entrevista.

Aplicou-se pesquisa de satisfação em determinados dias e horários, a fim de avaliar a satisfação dos clientes quanto a qualidade oferecida e sugerir melhorias. A partir das investigações realizadas, acompanhou-se a rotina e as atividades de cada setor. Obteve-se coleta de imagens e observação dos processos, estes, desenhados em fluxogramas.

Houve a realização de uma entrevista com os proprietários e utilizou-se também um questionário com perguntas fechadas e duas semiabertas na pesquisa de satisfação aplicada aos clientes, e outro questionário aplicado aos fornecedores, estes com perguntas fechadas.

A seguir são apresentadas as coletas de dados por instrumento.

4.2.1 Observação

O uso da observação como ferramenta permitiu mapear os processos, com foco nos processos de compras e recebimento, descritos no subtítulo anterior dentro deste capítulo. Partindo desse ponto além de mapear os processos também pôde-se analisar o que significa qualidade para a empresa. Tudo o que foi descrito sobre a empresa e os processos no capítulo 4.1 foi devido a observação direta.

A observação dos processos de recebimento de mercadoria foi realizada nos meses de fevereiro e março de dois mil e dezoito, às terças feiras dentro do período de doze horas (08h – 20h). Já as observações dos processos de compra foram nos mesmos meses nas segundas feiras das 8h às 14h, com intuito de descrever os processos e melhorar etapas dos processos.

O processo de recebimento acontece assim que os produtos chegam a empresa, por meio de transporte rodoviário, são entregues pelos representantes, distribuidores ou atacadistas, a maioria dos produtos passam pelo mesmo processo no momento da entrega, conforme descrito nos fluxogramas deste capítulo.

A diferença acontece com os produtos destinados aos setores do açougue, padaria (produção e balcão) e com as frutas que são adquiridas na CEASA em Porto Alegre, onde um dos proprietários desloca-se, com um veículo da empresa destinado para essa operação, e realiza a compra dos produtos, retornando com os mesmos até a empresa.

As frutas e verduras compradas na CEASA, são mantidas armazenadas em resfriadores próprios em um depósito à direita do mercado, nesse depósito, dividido em três salas, também são mantidas as bebidas em fardos e paletes, outras em resfriadores,

para que quando haja necessidade de reposição dentro da empresa elas estejam na temperatura ideal para o consumo. As bebidas armazenadas lá são leites, bebidas alcoólicas como vinhos e cervejas, refrigerantes, águas e energéticos.

Ainda nesse depósito há armazenagem de óleos de cozinha, mantidos em fardos (caixas de papelão) e empilhados em paletes. As frutas e legumes que não necessitam de resfriamento ficam armazenadas em caixas plásticas, dentro do veículo aberto, para que haja facilidade de retirada e ventilação, o espaço é coberto evitando luz solar e chuvas.

Durante a observação percebeu-se que alguns produtos recebidos em fardos apresentam diferença notável na embalagem, alterando a qualidade dele próprio e de alguns outros que estão embalados no mesmo fardo.

Isso ocorre devido a diferença de peso nos veículos de entrega durante a carga e descarga não há cuidado com a mercadoria. Exemplo, no caso das bebidas, acontece vazamentos nas embalagens. Notou-se má empilhagem no carregamento do veículo, facilmente ocorre durante as descargas das entregas, pois raramente uma única empresa compra a carga fechada e conforme as entregas são realizadas a mercadoria que permanece do veículo acaba se deslocando durante o transporte.

Fornecedores justificam que pelo fato de aceitarem que vazamentos ocorram com frequência, fornecem troca do produto danificado por outro produto igual ou similar, sem custo adicional.

O mesmo acontece em menor frequência com outros produtos de embalagens frágeis, tais como sachês de molho, óleos, leite, etc., porém dentre todos os produtos, as bebidas são as mais afetadas. E, o líquido que vaza nem sempre é identificado no momento do recebimento ou da conferência, acaba prejudicando a qualidade dos demais produtos que estão embalados junto ou próximo ao afetado. Como prejuízo ao longo do processo tem:

- Mau cheiro;
- Embalagens sujas;
- Embalagens grudando;
- Última opção de compra dos clientes;

Embalagens de lata também apresentaram danos durante os processos de carga e descarga e nem sempre a identificação é imediata. Clientes costumam deixar como última opção de compra esse tipo de embalagem.

4.2.2 Questionário

Utilizou-se como ferramenta de coleta de dados um questionário, aplicados aos clientes do Mercado Primaz nas dependências da empresa, com abordagem aleatória entre homens e mulheres de várias faixas etárias, e em diferentes situações de compras.

Houve aplicação de um pré-teste, o que foi muito útil para algumas alterações necessárias para a aplicação final, que estará explicado no próximo capítulo, dentro das limitações.

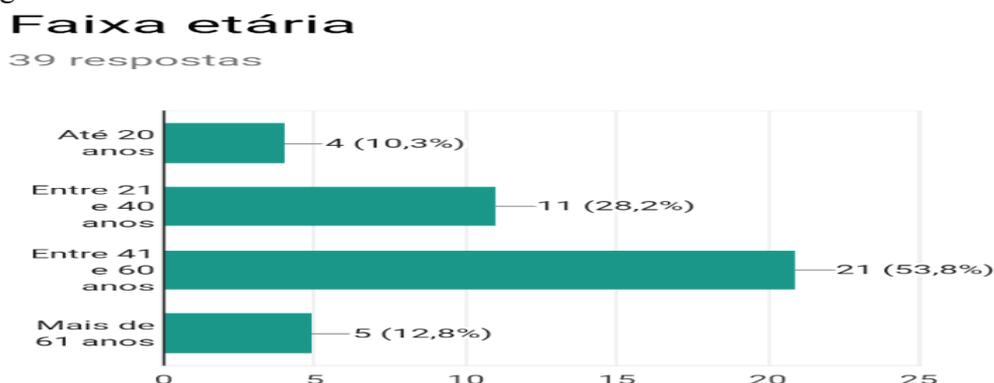
O questionário apresenta uma introdução, com apresentação e explicação de sua finalidade. Tem estrutura de questões fechadas, a maioria delas inclui o uso da escala Likert que vai de zero a dez, também aborda questões de escolha com as opções sim ou não, e duas perguntas semiabertas. Ele foi dividido em quatro etapas:

A primeira busca medir a satisfação dos clientes quanto aos produtos e as marcas disponíveis na empresa; a segunda mede a satisfação quanto à qualidade dos produtos, ligando-a com a marca, embalagem e processos dos fornecedores (que não podem ser mapeados ou alterados); a terceira quer medir a satisfação ligada aos serviços prestados pelo Mercado Primaz, com avaliação por setor e uma avaliação com os serviços dos proprietários; por fim, a quarta procura pelas insatisfações e com perguntas semiabertas busca o que os clientes desejam de melhorias.

O questionário encontra-se disponível no Apêndice 1 e os resultados serão apresentados e discutidos no capítulo cinco. No total foram respondidos trinta e nove (39) questionários de satisfação, que gerou os seguintes resultados:

A primeira parte do questionário buscou medir a satisfação dos clientes quanto aos produtos e marcas disponíveis na empresa.

Figura 20: Faixa etária



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A maioria dos clientes são moradores locais, tem entre 41 e 60 anos de idade e frequentam o estabelecimento com maior frequência. São 53,8% dos clientes que se enquadram entre essa faixa etária.

A figura 21, na sequência, mostra que 25,6% dos clientes frequentam o estabelecimento mais de uma vez ao dia. Geralmente são para compras pequenas, como pão fresco para o café, algum ingrediente que faltou para o almoço, entre outros.

Também tem clientes que afirmaram frequentar o estabelecimento apenas aos finais de semana, alguns preferem realizar as compras maiores em outro supermercado e somente adquirir produtos complementares do final de semana no Mercado Primaz.

Figura 21: Frequência de compras



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

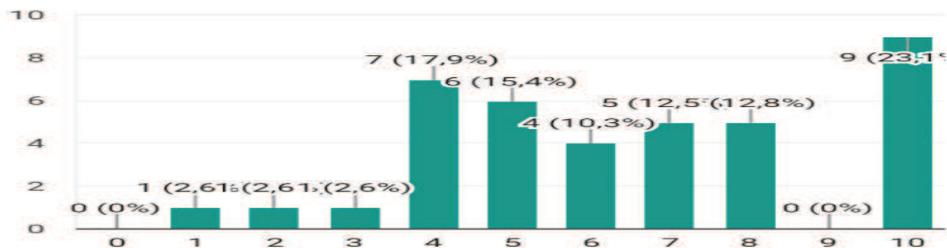
Das seis (6) pessoas que responderam frequentar a empresa aos finais de semana, cinco (5) delas são clientes pontuais do churrasco, ou seja, todos os domingos compram carne assada no Mercado Primaz.

Quanto a satisfação pelos produtos oferecidos, dez (10) pessoas mostram não estarem satisfeitos, responderam abaixo dos cinco pontos, porém quase o mesmo número de pessoas (9) sentem-se totalmente satisfeitos com a variedade de produtos oferecidos.

Figura 22: Satisfação quanto a variedade dos produtos

2. Classifique a sua satisfação quanto a variedade de produtos oferecidos

39 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

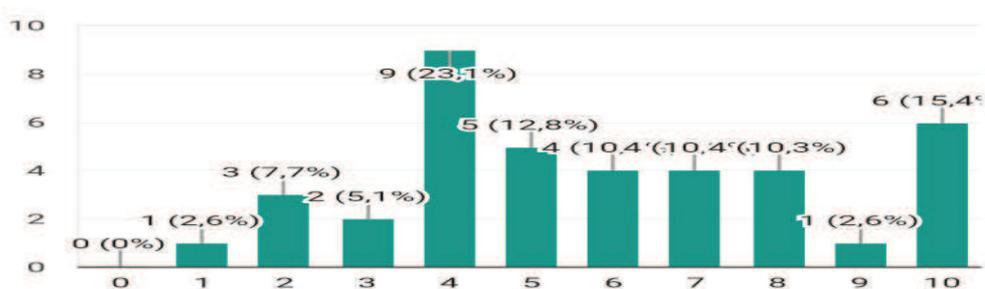
A satisfação quanto a quantidade de marcas para um mesmo produto atingiu até o ponto cinco a porcentagem de 51,3 mostrando que mais da metade das pessoas que responderam ao questionário, não estão contentes com a quantidade de marcas oferecidas pela empresa.

Das 39 pessoas que participaram, 6 delas responderam estar totalmente satisfeitas com as marcas disponíveis.

Figura 23: Satisfação quanto a quantidade de marcas

3. Classifique a sua satisfação quando a quantidade de marcas para o mesmo produto

39 respostas



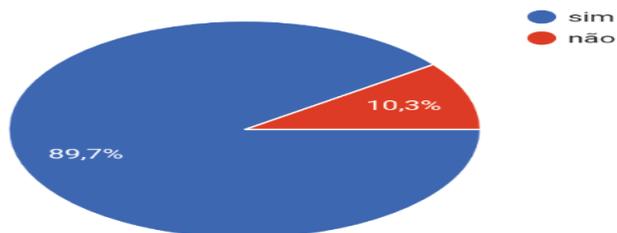
Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Do total dos participantes um número alto de pessoas afirma associar a marca com a qualidade do produto, atingindo a porcentagem de 89,7 e apenas quatro participantes afirmaram o contrário.

Figura 24: Qualidade associada a marca

4. Você associa qualidade à marca do produto?

39 respostas



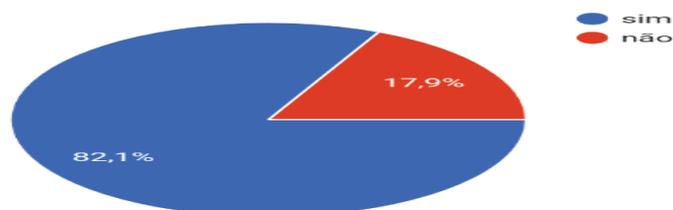
Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Das pessoas que associam qualidade ao produto, 89,7% afirmaram ser a qualidade o principal motivo para seguir comprando os produtos da marca.

Figura 25: Qualidade é o principal motivo para manter a marca

5. A qualidade é o principal motivo para manter essa marca?

39 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Apenas sete pessoas do total de participantes, responderam não ser a qualidade o principal motivo para manter a marca.

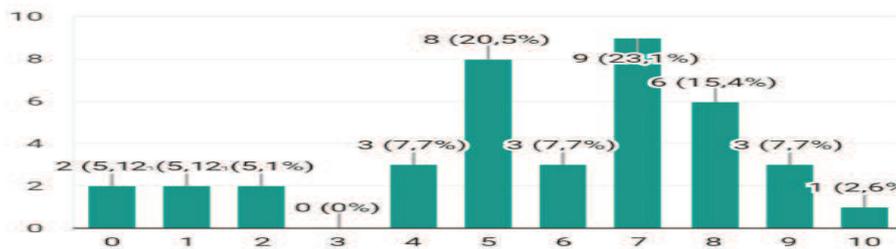
A figura 26, aponta quantas pessoas sentiram diferença na qualidade ao utilizar um produto similar de outras marcas.

Do total dos participantes, 22 afirmam sentir diferença quando utilizam produtos de outras marcas.

Figura 26: Diferença na qualidade entre marcas

6. Utilizando um mesmo produto, mas de outra marca, você sente quanta diferença na qualidade oferecida?

39 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

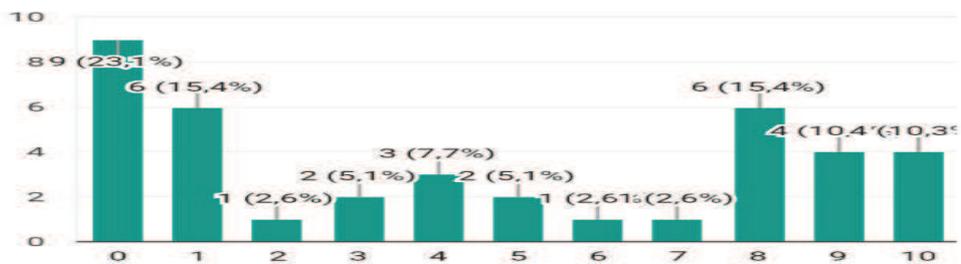
E 6 pessoas, 15,3% afirmam não sentir nenhuma diferença, quando trocam a marca do produto usado com frequência.

Em relação ao preço, as respostas ficaram em disputa, a figura 27 ilustra a divergência das respostas.

Figura 27: Marca X preço

7. Qual a possibilidade de trocar de marca em função do preço?

39 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

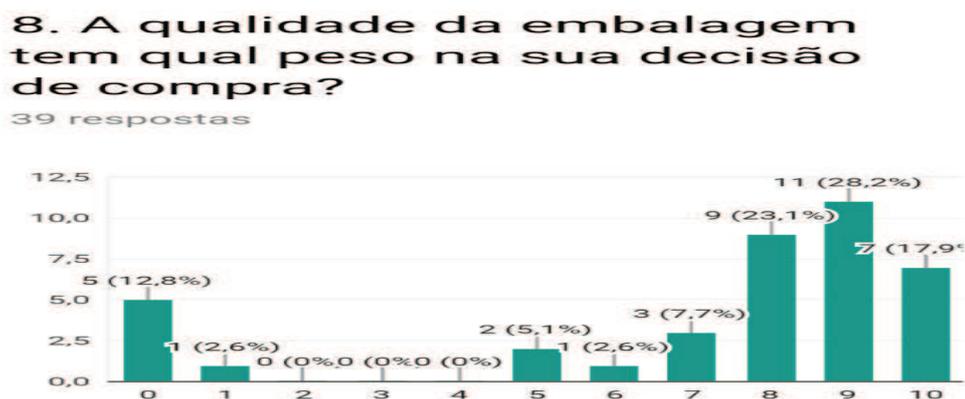
Pouco mais da metade dos participantes, 21 pessoas, afirmam manter fidelidade à marca de costume, não compram outra em função do preço, promoções de outra marca não atraem e não são motivadoras para a troca do produto.

Outros 10 participantes defendem o fato de uma boa promoção incentivar a compra do produto similar. E o restante, 8 pessoas, informaram que não defendem a marca usada de costume quando há alguma promoção de produto similar, adquirem o produto promocionado.

A segunda parte do questionário buscou medir a satisfação quanto à qualidade dos produtos, ligando-a com a marca, embalagem e processos dos fornecedores (que não podem ser mapeados ou alterados);

Além das promoções serem influenciadores na decisão de compra, outro fator relevante foi a qualidade da embalagem, ilustrado na figura 28, em sequência.

Figura 28: Qualidade da embalagem



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A apresentação da embalagem tem alto grau influenciador no momento da compra, ver um produto com embalagem diferente do habitual causa um certo desconforto aos clientes, principalmente se a embalagem for de enlatados ou sachês.

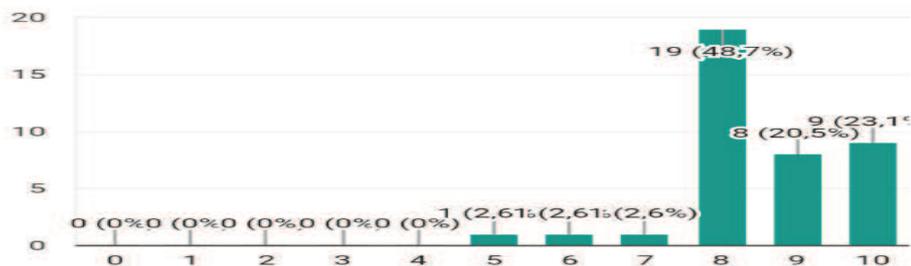
Do total dos participantes apenas seis mostraram-se indiferentes quanto a apresentação da embalagem no momento da compra. Os demais trinta e três, representando mais de 80%, afirmam que a qualidade da embalagem influencia sim na compra do produto, principalmente enlatados que estão amassados e sachês que ficam sujos pelo mesmo produto ao lado ter estourado, ou apresentam algum sinal de que se encontra quase violado, ou seja, com a embalagem um pouco rasgada, mas que ainda não atingiu o conteúdo.

A terceira etapa do questionário mediu a satisfação quanto aos serviços prestados pelo Mercado Primaz, avaliando primeiramente o mercado em sua totalidade, como mostra a figura 29 e posteriormente há uma avaliação por setores.

Figura 29: Satisfação com os serviços

9. Qual a sua satisfação com a qualidade oferecida nos serviços do Mercado Primaz?

39 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

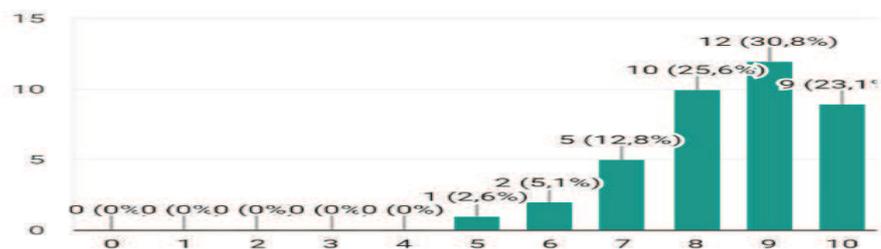
A maioria dos participantes (36) classificou os serviços da empresa como ótimos, apenas três pessoas ficaram entre cinco e sete pontos da escala, que representa regular e bom.

Na sequência apresenta-se a satisfação dos clientes com os serviços dos setores. A figura 30 ilustra a satisfação relacionada aos serviços dos caixas, onde a pontuação ficou entre cinco e dez pontos da escala. Apenas oito pessoas classificaram os serviços como regular e bom, que seria a escala entre os pontos cinco e sete, os demais participantes (31), classificaram os serviços entre oito e dez pontos da escala, considerando alto grau de satisfação.

Figura 30: Satisfação com os serviços do caixa

10. Qual é o seu grau de satisfação quanto os serviços do caixa?

39 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

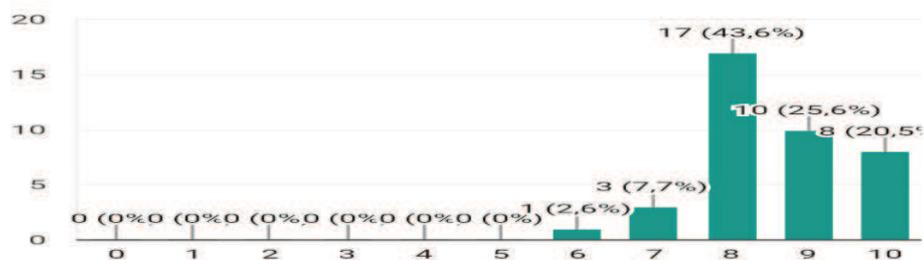
Para os serviços prestados pelo setor do açougue não houve muita divergência, apenas quatro participantes pontuaram os serviços entre seis e sete na escala, sendo considerado como totalmente satisfatório por oito pessoas e as demais vinte e sete

classificaram os serviços entre oito e nove na escala, representando muita satisfação pelos serviços do setor.

Figura 31: Satisfação com os serviços do açougue

11. Qual é o seu grau de satisfação quanto os serviços do açougue?

39 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

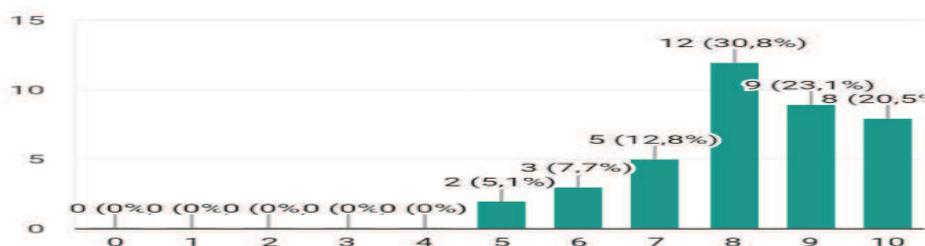
A figura 32 ilustra os serviços prestados pelo setor da padaria, onde dez pessoas classificaram os serviços como regular e bom. Muito bom ficou representado por doze pessoas e dezessete pessoas alegaram ter satisfação total com os serviços.

O menor ponto da escala foi o cinco, esse representado por apenas dois participantes, e significa que os serviços do setor são considerados acima de regular.

Figura 32: Satisfação com os serviços da padaria

12. Qual é o seu grau de satisfação quanto os serviços da padaria?

39 respostas



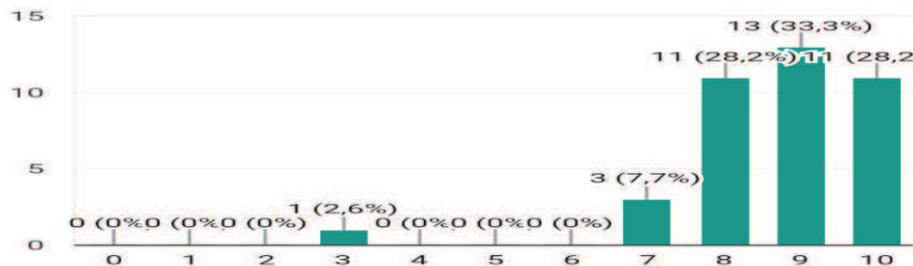
Fonte: Elaborado pela autora (2018)

O setor da churrasqueira, representado aqui pelos assadores, funciona apenas nos finais de semana e nos feriados. Há alguns clientes que frequentam o estabelecimento apenas para adquirir os produtos desse setor.

Figura 33: Satisfação com os serviços dos assadores

13. Qual é o seu grau de satisfação quanto os serviços dos assadores?

39 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Um participante não se sente satisfeito com os serviços do setor, outros 3 marcaram os sete pontos da escala e os demais (35) afirmam estar satisfeitos, muito satisfeitos e totalmente satisfeitos com os serviços prestados pelos assadores.

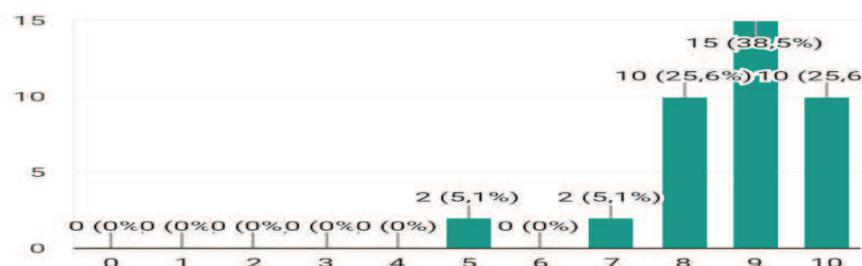
A motivação para a nota três na escala, encontra-se na figura 37, questão semiaberta, onde o participante pôde justificar sua resposta, alegando ter escolhido um espeto de carne e ter recebido outro. Solicitou melhora nos serviços, que haja mais atenção no momento de atender o cliente.

A classificação na figura 34 é referente aos serviços prestados pelos proprietários, que atuam em todos os setores nos períodos de intervalo dos funcionários. Duas pessoas não se sentem satisfeitas com os serviços prestados pelos proprietários, outras duas marcaram a pontuação sete da escala, e as demais 89,8% alegam estar satisfeitos com os serviços.

Figura 34: Satisfação com os serviços dos proprietários

14. Qual é o seu grau de satisfação quanto os serviços dos proprietários?

39 respostas



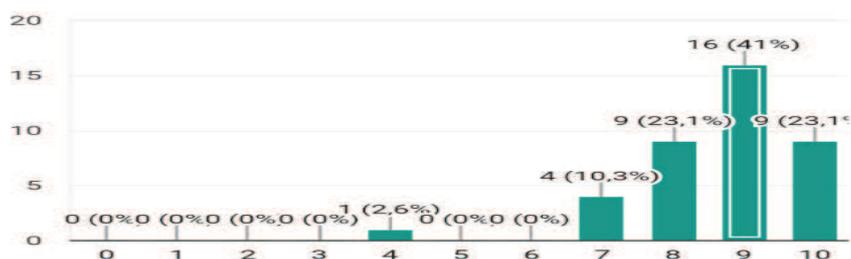
Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A satisfação com os serviços prestados pelos repositores é alta, apenas uma pessoa marcou a pontuação de número 4, mostrando-se insatisfeita com os serviços. As demais notas ficaram entre sete e dez da escala, sendo nove a pontuação que mais marca, com 41% das respostas.

Figura 35: Satisfação com os serviços dos repositores

15. Qual é o seu grau de satisfação quanto os serviços dos repositores?

39 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Houve também uma pessoa que elogiou os serviços dos supridores, dizendo que sempre buscam manter o ‘layout’ na exposição dos produtos, que fica mais fácil encontrar o que se busca, e ainda que não deixam espaços ociosos nas prateleiras e nem lixo nos corredores, como acontece em outros estabelecimentos.

Aqui começa a quarta etapa do questionário, onde mede-se a insatisfação dos clientes, em duas perguntas semiabertas.

A primeira ilustrada pela figura 36, pergunta se há necessidade de algum serviço diferenciado, a maioria dos participantes (33) respondeu não sentir falta de nenhum. Os outros pouco mais de 15% alegam falta de alguns serviços.

Uma pessoa diz sentir a falta dos serviços de um empacotador, já que o caixa realiza esse serviço quando não há filas.

Outra pessoa (1) sente a necessidade de mais ofertas aos finais de semana. Mais um participante acrescenta que poderiam ter venda de gás de cozinha e tele entrega do mesmo. Outros dois participantes dizem que seria interessante os proprietários investirem um pouco mais em treinamento dos seus funcionários.

Também apenas um participante diz que seria muito conveniente ter serviços de entrega para compras sem valor mínimo. A empresa trabalha com entregas de compras, quando o cliente solicitar e nas compras acima de R\$150,00.

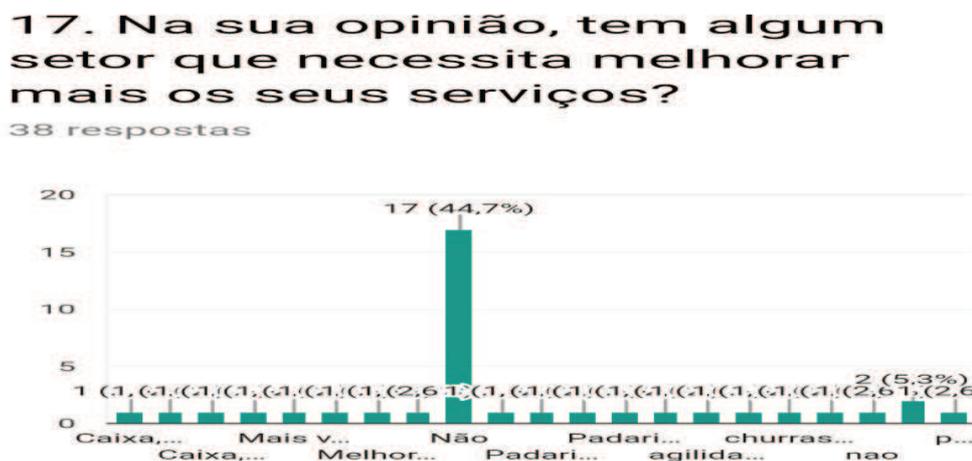
Figura 36: Falta algum serviço diferenciado



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A outra questão semiaberta, afim de medir a insatisfação dos serviços prestados pelos setores, está ilustrada na figura 37 a seguir.

Figura 37: Algum setor necessita melhorar os serviços



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Dos 39 participantes: 21 responderam que não sentem necessidade de melhoria em nenhum setor; 3 responderam que o setor do caixa precisa organizar melhor o ambiente de trabalho; 2 pessoas responderam que o setor do caixa precisa melhorar a agilidade no atendimento nos momentos de fila; 2 pessoas alegam que sentem necessidade de melhoria no setor do açougue, mas não especificaram em que.

Também 1 pessoa diz que poderia ter mais opções de espetos na churrasqueira; 1 participante acrescenta que aos domingos poderia ter mais uma ou duas pessoas para atender na churrasqueira; 7 pessoas acreditam que os serviços da padaria podem melhorar, dentre eles maior variedade nos produtos oferecidos, melhorar a organização e a agilidade nos momentos de filas, colocar mais uma pessoa para ajudar a atender nesses momentos; 2 participantes também solicitam mais variedade nos hortifrúteis; 1 pessoa diz que é bom melhorar em tudo sempre, e não especifica nenhum setor.

Além do questionário aplicado aos clientes, houve a necessidade de entender mais sobre possíveis causas dos danos aos produtos, que ocorrem durante os processos pertinentes aos fornecedores, por essa razão aplicou-se mais um questionário com alguns fornecedores.

Buscou-se entender como alguns procedimentos afetam a qualidade do produto, investigou-se de forma breve sobre alguns processos, se há cuidados durante o manuseio dos produtos entre outros. O questionário encontra-se disponível no apêndice três.

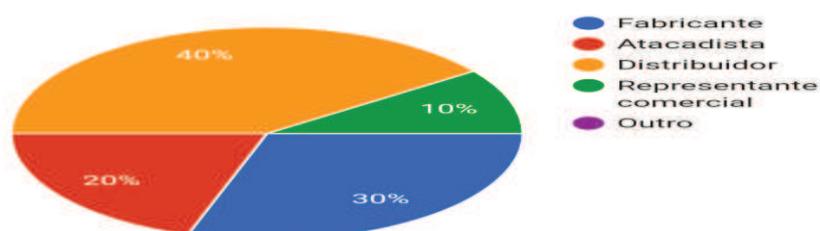
No total foram respondidos dez (10) questionários, entre os fornecedores estão fabricantes, atacadistas, distribuidores e representantes comerciais. Foram abordados de forma aleatória nas dependências da empresa, em duas segundas feiras, a última do mês de março e a primeira do mês de abril deste ano, obteve-se os seguintes resultados:

Quase a metade dos participantes são distribuidores, mas a empresa trabalha com todos os elos da cadeia de valor, a maioria são distribuidoras, seguidos dos atacadistas, fabricantes e representantes comerciais. No momento da abordagem a ordem dos participantes mostrou-se alterada, não influenciando nos resultados.

Figura 38: Parte da cadeia

1. Qual parte da cadeia de valor lhe corresponde?

10 respostas

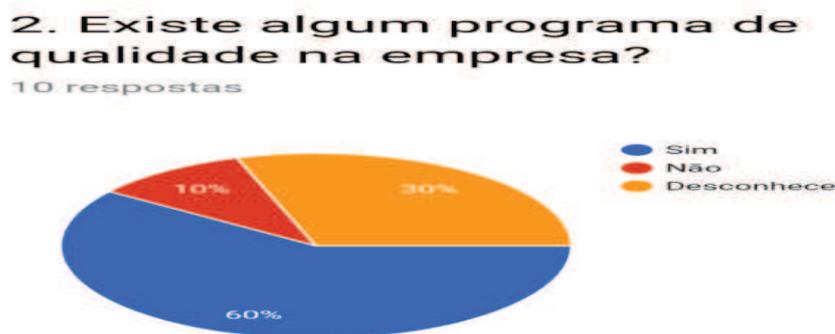


Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A figura 39 ilustra a utilização de programas de qualidade pelos fornecedores. Mais da metade, 60%, respondeu que a empresa tem programa de qualidade, 30% desconhece a existência de programas e 10% afirmam que a empresa não tem programa de qualidade.

Na sequência o gráfico da figura 40, ilustra a resposta dos 60% dos participantes que afirmaram ter programas de qualidade na sua empresa, e exemplifica quais são os programas. Como ISO, SEBRAE, 5S e AP PCC.

Figura 39: Programa de qualidade



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Figura 40: Qual programa

2.1 Qual?
6 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

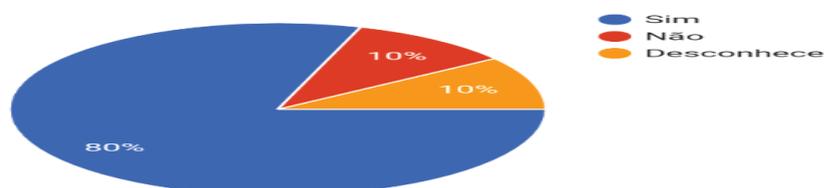
Dos seis participantes que confirmaram o uso de programas de qualidade, cinco deles utilizam o ISO 9000. Seguindo na linha de procedimentos da qualidade, foi questionado sobre produtos não conformes, ilustrado pela figura a seguir, de número 42.

Dos participantes apenas um respondeu que desconhece os procedimentos para a retirada de produtos não conformes da linha de distribuição, outro participante afirmou não ter esse tipo de procedimento na sua empresa.

Figura 41: Procedimento para produtos não conformes

3. Existe algum procedimento para impedir que produtos não conformes sigam na linha de distribuição?

10 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A maioria dos participantes confirma que há procedimentos para que produtos não conformes sigam na linha de produção e/ou distribuição. Dentre os procedimentos foram citados:

- ✓ Conferência por processos, assim que o processo é finalizado existe uma conferência para verificar se a qualidade está dentro dos padrões da empresa, se não estiver, esse produto é descartado ou seu conteúdo retorna para o início do processo;
- ✓ No caso de distribuidoras, há conferência dos produtos adquiridos no momento do recebimento e da saída para carregamento, para que se faça a entrega da venda, se em algum dos dois momentos percebe-se que algum produto não apresenta as condições necessárias para seguir na cadeia ele é retirado e devolvido ao fabricante;
- ✓ Fiscalização por lotes de produção, pesagem e verificação de embalagem;

Figura 42: Qual procedimento

3.1 Qual procedimento?

7 respostas

Conferência por processos.
Conferência e separação da mercadoria no momento da entrada e da saída do armazém.
Verificação dos fardos um a um na entrada e na saída
Pesagem por lotes de fabricação e conferência do peso e da textura
Fiscalização por lotes de produção
seleção de produtos finalizados
Seleção dos produtos na entrada e na saída do armazém

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A metade das empresas participantes possui procedimentos para manuseio, embalagem e preservação do produto, 30% dos participantes desconhecem a existência desses procedimentos na sua empresa e outros 20% afirmam não possuir nenhum procedimento específico, conforme ilustrado na figura 43.

Figura 43: Procedimento para preservação do produto



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Dos participantes que responderam possuir procedimentos para manuseio, embalagem e preservação dos produtos fornecidos, eles destacam como procedimentos:

- ✓ Paletização;
- ✓ Vestimenta adequada;
- ✓ Controle de iluminação e temperatura;
- ✓ Movimentação de produtos por equipamentos;

Um dos participantes que afirmou ter os procedimentos na empresa, não soube dizer quais são. As respostas dos procedimentos estão ilustradas abaixo na figura 44.

Figura 44: Quais procedimentos

4.1 Quais procedimentos?

4 respostas

Paletização dentro da câmara fria, luz adequada e uniformização para o pessoal que lida diretamente com o produto.

Paletização por produtos e lotes de compra. Movimentação dos produtos por máquina.

Controle de temperatura, EPI, armazenagem adequada

Vestimenta adequada para o manuseio

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Na figura 45, foi questionado sobre área de estoque para os produtos enquanto eles ficam sob propriedade da empresa do participante.

Todos afirmaram que suas empresas tem uma área de estoque adequada e específica para os produtos que fornecem.

Figura 45: Estoque adequado

5. Enquanto o produto fica em posse da sua empresa, há uma área de estoque adequada?

10 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

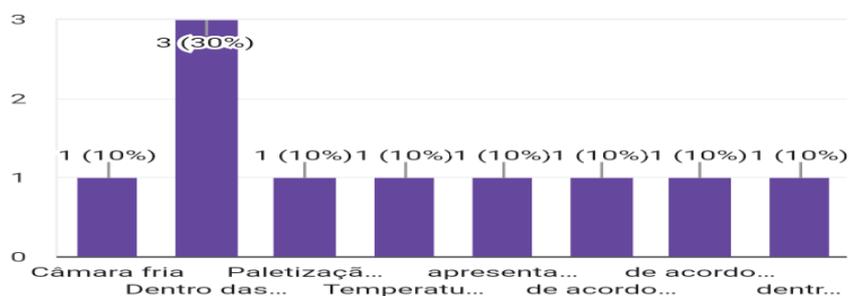
Quando solicitado explicar como era essa área adequada, oito participantes limitaram-se em responder que a área de armazenagem para os produtos fornecidos encontra-se dentro das normas da ABNT, NBR 15.524-2 de outubro de 2008. Alegando ter nivelamento de piso, estrutura paletizada, iluminação adequada com a altura dentro das normas exigidas.

Os demais participantes apenas responderam armazenar por paletização, câmara fria, iluminação e temperatura adequadas. As respostas encontram-se ilustradas no gráfico abaixo, na figura 46.

Figura 46: Como é

5.1 Como é a área?

10 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Foi questionado sobre danos no produto, quando acontece algum dano no produto geralmente é na embalagem, no conteúdo, pela data de validade ultrapassada ou por algum outro motivo.

Figura 47: Produto danificado



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Mais da metade dos participantes afirmaram que o produto sofre maior dano na embalagem, que pode ser por alguma queda, durante o transporte, no momento da descarga, algum produto que estiver em fardos pode ter sofrido o dano ao passar por outros elos da cadeia e apenas ser percebido no momento da abertura do fardo, entre outros.

Apenas 10% dos participantes alegam que seus produtos sofrem danos pela data da validade, nenhum afirma que o conteúdo tenha sido danificado e 20% dos participantes indicam que seus produtos sofrem danos por outros motivos, dentre eles, manuseio na empresa que foi fornecido, contato do cliente, entre outros.

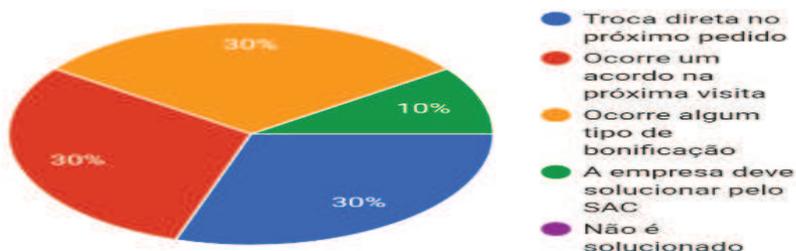
Quando acontece algum problema com produto, foi questionado como acontece a solução desse problema. Representado pela figura 48.

Somente um dos participantes informou que sua empresa resolve os problemas através do SAC, os demais participantes tiveram o mesmo percentual de participação com suas respostas, sendo 30% troca da mercadoria diretamente no próximo pedido, 30% ocorre algum tipo de bonificação e os outros 30% ocorrem através de acordo na próxima visita. Ninguém respondeu que deixa sem solucionar os problemas, conforme figura 48.

Figura 48: Solução de problemas

7. Quando o produto fornecido apresenta algum dano prejudicial à qualidade, como o problema é solucionado?

10 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

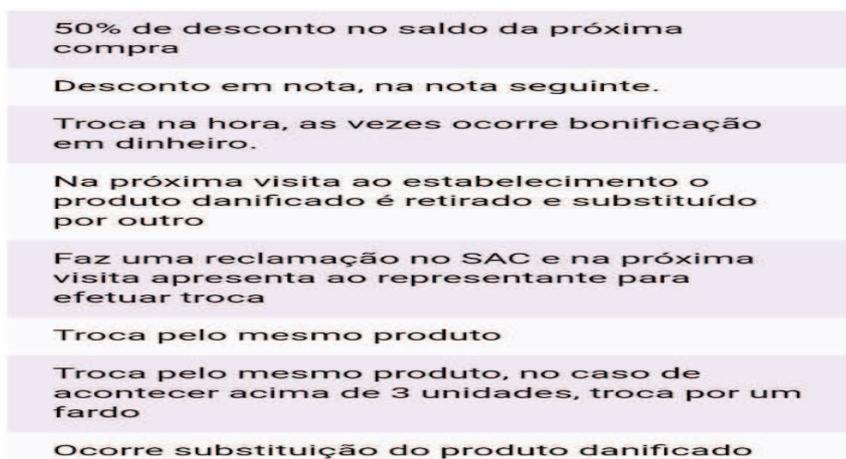
Pedi-se também para que houvesse explicação de como funciona os processos das soluções anteriores, como consta na ilustração abaixo de número 49.

As soluções para produtos danificados ocorrem por meio de trocas diretamente no próximo pedido, ou seja, o fornecedor chega ao estabelecimento para realizar o pedido de compra e é notificado de que um ou mais produtos apresentam ou sofreram algum dano, o produto é verificado pelo fornecedor que concede a troca ou substituição do produto.

Figura 49: Procedimento de resolução

7.1 Como funciona a solução da pergunta anterior?

10 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Esse procedimento acontece com 60% dos fornecedores que participaram do questionário, os proprietários também alegam ser este o procedimento mais viável ao fornecedor, por essa razão é o que ocorre com maior frequência.

Um fornecedor, dos dez participantes, respondeu que realiza a troca do produto na hora, pois sempre tem pronta entrega, também ocorre em alguns casos de conceder uma bonificação em dinheiro, dependendo da quantidade danificada. Outro participante respondeu que antes de efetuar a troca da mercadoria danificada a empresa deve entrar em contato pelo SAC, serviço de atendimento ao consumidor e relatar o ocorrido, então o atendente do SAC aciona o fornecedor, que envia um representante comercial para realizar o pedido de compra e esse realiza a troca do produto no momento do pedido.

Dois participantes afirmaram não trocar o produto danificado, mas realizar desconto em nota. Um deles concede 50% de desconto sob o valor do produto danificado e não recolhe o produto, o outro fornecedor concede o desconto do valor do produto danificado por inteiro e o recolhe.

Na sequência apresenta-se os resultados da entrevista, realizada nas dependências do Mercado Primaz e aplicada aos sócios proprietários da empresa.

4.2.3 Entrevista

A entrevista aplicada aos proprietários do Mercado Primaz, é uma ferramenta de coleta de dados, apresenta uma estrutura com uma questão aberta e as demais questões fechadas com opção de resposta de múltipla escolha e escala Likert de zero a dez.

Abrange uma questão aberta que ajudará a desenvolver melhor a visão e a missão da empresa, definindo o que é a qualidade para os entrevistados. Envolve questões que irão auxiliar na mensuração da qualidade dos produtos, dos processos e dos serviços. Outras que compreenderão as necessidades dos clientes e como melhor satisfazê-las.

A entrevista encontra-se disponível no Apêndice 2 e os resultados serão apresentados e discutidos no próximo capítulo.

A primeira pergunta, representada pela figura 50, indagou o que é qualidade para a empresa, a abordagem ocorreu de forma individual e as respostas foram semelhantes.

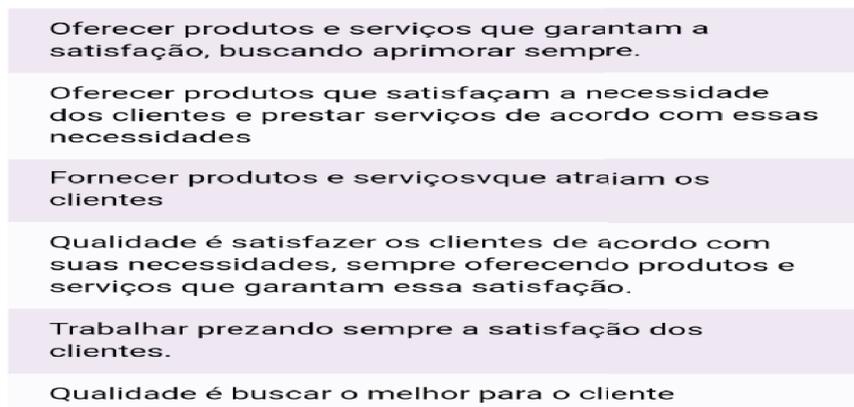
Oferecer produtos e serviços que garantam a satisfação dos clientes e que atendam às suas necessidades, buscando sempre melhorar.

Também na visão de dois proprietários qualidade para a empresa é oferecer produtos e serviços que atraiam o consumidor, trabalhar prezando sempre pela satisfação.

Figura 50: O que é qualidade para a empresa

1. Com base nos serviços oferecidos pela empresa Mercado Primaz, qual a definição de qualidade para a empresa?

6 respostas



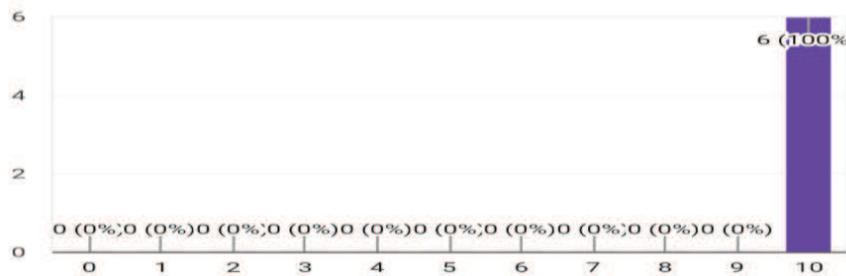
Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A segunda questão abordou sobre a importância em oferecer produtos de qualidade, todos os proprietários responderam que é de suma importância trabalhar com bons fornecedores, que tenham produtos de qualidade e prezem para manter a qualidade dos produtos fornecidos.

Figura 51: Importância em oferecer produtos de qualidade

2. Oferecer produtos de qualidade tem qual importância para a empresa?

6 respostas



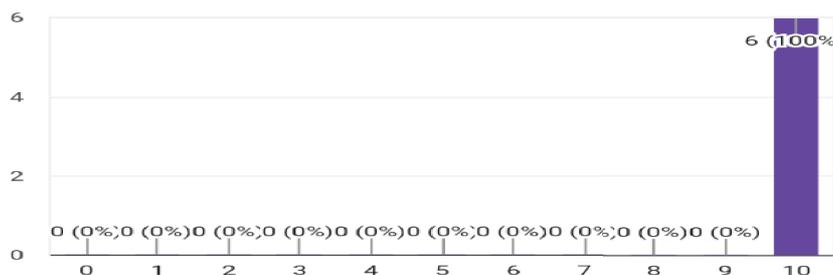
Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Indagou-se também sobre a importância de prestar serviços de qualidade, de que forma o cliente sente que é atraído pelos serviços, todos os participantes responderam que é de suma importância a empresa zelar pelos serviços prestados e pela gratificação do cliente. Porém há pouco treinamento aos funcionários e praticamente não se tem uma monitoração continua dos serviços dos funcionários.

Figura 52: Importância em oferecer serviços de qualidade

3. Oferecer serviços de qualidade tem qual importância para a empresa?

6 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A figura 53 ilustra as respostas obtidas pela pergunta sobre perda da qualidade durante o processo de recebimento, 83% dos proprietários responderam notar pouco ou quase nula a diferença e um deles respondeu perceber um pouco mais.

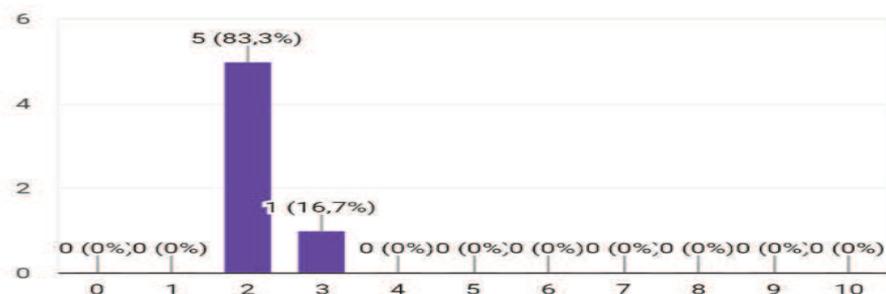
Essa perda na qualidade está ligada à movimentação dos produtos durante o processo, durante o transporte principalmente. Alguns produtos acabam sendo

danificados durante o transporte, isso altera a sua qualidade e geralmente altera a qualidade dos produtos que estão embalados junto a ele.

Figura 53: perda da qualidade no processo de recebimento

4. Durante o processo de recebimento de mercadoria, você percebe alguma perda na qualidade?

6 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Como ilustra a figura 54, essa perda da qualidade é percebida através da embalagem do produto, que acaba sendo danificada, algumas ficam sujas, outras sofrem algum tipo de violação e outras acabam amassando.

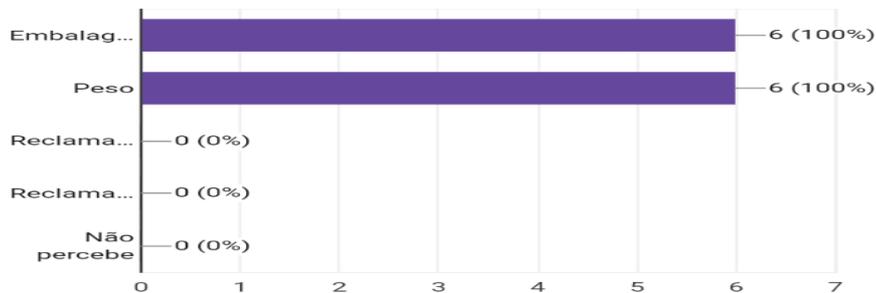
Dos produtos que sofrem algum tipo de violação, ocorre troca, alguns na hora e outros no próximo pedido. Dos produtos que ficam com a embalagem amassada, muitos acabam sendo utilizados para produções da padaria ou na cozinha para a realização do almoço dos funcionários. Estes produtos geralmente não são consumidos pelos clientes, acabam se tornando última opção de compra.

A figura 54 ainda mostra que têm produtos que apresentam divergência entre o peso comprado e o peso recebido. Geralmente acontece com as carnes, por isso todas são pesadas no momento do recebimento e quando ocorre divergência a compra toda é devolvida e o fornecedor traz outra com a pesagem correta.

Figura 54: Percebida através de

5. Essa perca geralmente está relacionada ou é percebida através de:

6 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

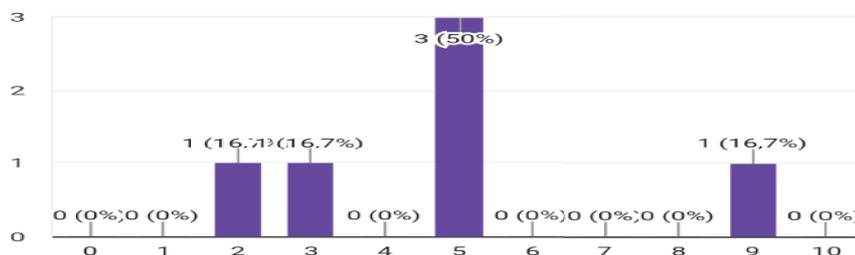
Ainda sobre o peso, também acontece com alguns produtos da padaria, estes ocorrem apenas com um fornecedor. E com produtos do hortifrúti.

A imagem 55 ilustra a divergência entre a qualidade oferecida e a qualidade recebida, em produtos como carnes, frutas, legumes e verduras, um dos participantes alega ser alto o grau de diferença, principalmente nas frutas. Outros dois participantes alegam ser baixa a diferença e outros três assumem ser relativa.

Figura 55: diferença na qualidade

6. Percebe que, em algum momento, durante o processo de compra ocorre diferença entre a qualidade oferecida pelo fornecedor e a qualidade percebida pelo recebedor?

6 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

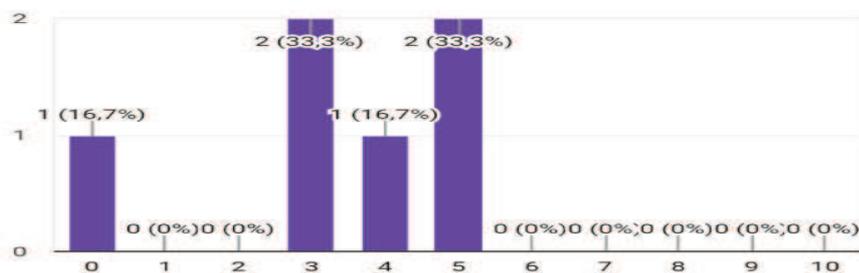
A figura 56, mostra que alguns produtos apresentam características de qualidade diferentes quando fornecidas por mais de um fornecedor.

Apenas um dos proprietários afirma não perceber diferença alguma, pontuando zero a escala apresentada. Outros dois proprietários pontuaram o número três na escala, percebendo pouca diferença. Seguidos de uma marcação no número quatro e duas no número cinco.

Figura 56: Diferença de qualidade de produtos iguais

7. Nota alguma diferença na qualidade sobre o mesmo produto de fornecedor diferente?

6 respostas



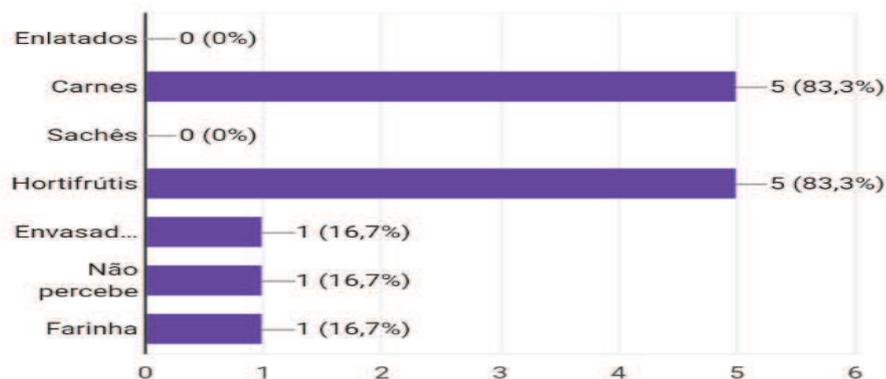
Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Os produtos que apresentam maior diferença na qualidade quando fornecidos por diferentes empresas são as carnes, as frutas, verduras e legumes, as farinhas e os envasados. Mas principalmente carnes e hortifrútiis.

Figura 57: Quais produtos

7.1 Em quais produtos?

6 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

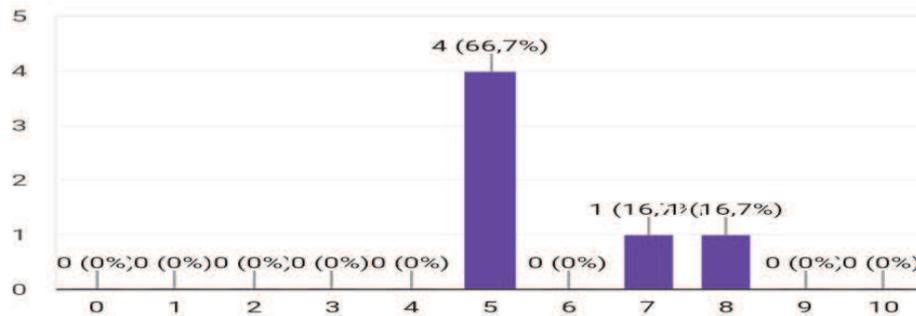
Foi questionado sobre facilidade para solucionar problemas com a qualidade, apenas dois participantes afirmaram ter facilidade na solução de problemas com produtos,

os outros quatro participantes alegam variar muito de um fornecedor e outro, alguns apresentam mais facilidade em resolver outros não.

Figura 58: Facilidade na solução de problemas

8. Quando ocorre algum problema com o produto, há facilidade para solucioná-lo?

6 respostas



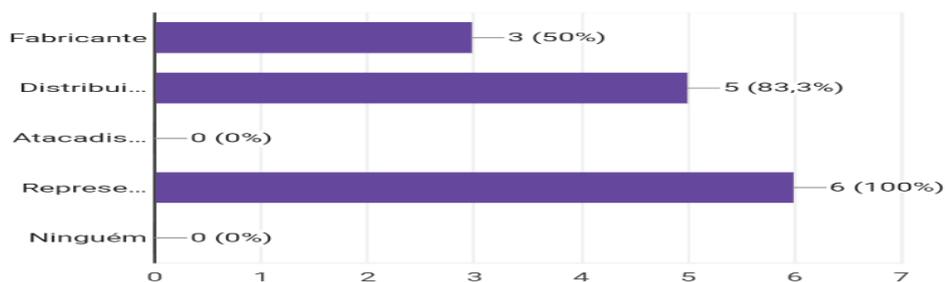
Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Quem geralmente resolve melhor e mais ágil os problemas são os representantes comerciais, é o que afirmaram 100% dos proprietários, seguido pelos distribuidores que resolvem mais rápido e pelos fabricantes que resolvem melhor.

Figura 59: Quem resolve os problemas de qualidade dos produtos

9. Quais dos elementos envolvidos na cadeia resolve melhor ou mais ágil os problemas ligados à qualidade?

6 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

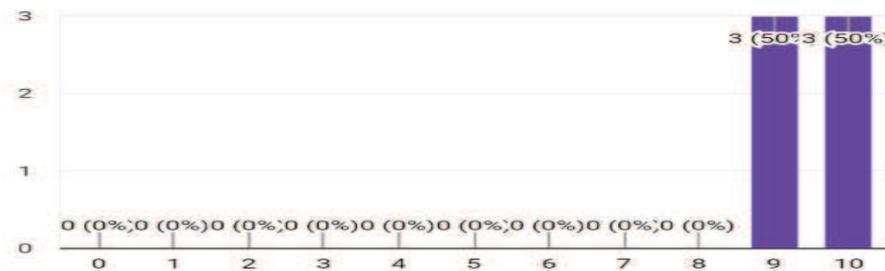
Ainda acrescentam que alguém sempre resolve os problemas relacionados aos produtos, e que os atacadistas não resolvem diretamente, isso fica por conta de seus representantes comerciais.

A figura 60 ilustra que todos os proprietários estão de acordo que se os problemas relacionados ao produto não forem solucionados, a empresa sofre algum impacto sobre os clientes, como redução de vendas daquele produto, estoque parado entre outros.

Figura 60: Impacto dos problemas de qualidade

10. Se não houver uma solução aos problemas da qualidade relacionados ao produto, quão alto é o impacto que a empresa sofre diante dos clientes?

6 respostas



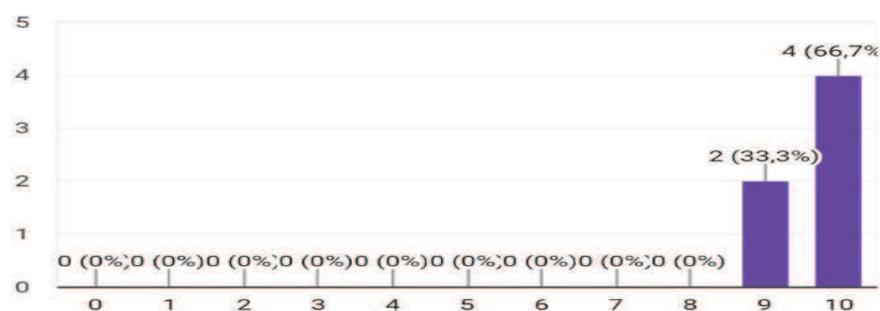
Fonte: Elaborado pela autora (2018)

De acordo com a opinião dos entrevistados, a qualidade tem alto grau de ligação na retenção dos clientes, ficando na escala nove e dez. A qualidade dos serviços principalmente, pois os produtos oferecidos no Mercado Primaz podem ser encontrados em empresas semelhantes ou concorrentes especializados como padarias, açougues, supermercados, entre outros.

Figura 61: Qualidade e retenção de clientes

11. Na sua opinião, a qualidade tem qual grau de ligação na retenção dos clientes?

6 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

O que vai diferenciar a retenção dos clientes são os serviços prestados pela empresa.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste Capítulo são analisados os dados coletados confrontados com a teoria apresentada no capítulo dois e seguidos das críticas e reflexões, com finalidade de atingir os objetivos propostos.

5.1 ANALISAR O QUE É QUALIDADE PARA O MERCADO PRIMAZ

Definir qualidade é uma tarefa complicada, a organização deve definir e esclarecer o que é qualidade, de modo que todos em qualquer posição hierárquica entendam o que é qualidade para os clientes internos e externos. (OLIVEIRA, 2012). Conforme o autor orienta que se deve definir o que é qualidade, para os proprietários do Mercado Primaz qualidade é atender as necessidades do cliente, satisfazendo-o sempre, tanto nos produtos como nos serviços.

Há vários focos para qualidade, focada no produto, no usuário, na fabricação ou no valor (LAUGENI e MARTINS, 2015). Nesse caso a empresa decidiu focar a qualidade no usuário, prezando pela sua satisfação. Para tanto foi desenvolvido junto da empresa mudanças que garantam atingir o objetivo de satisfazer seus clientes.

Para atingir a qualidade desejada a empresa tende a selecionar os fornecedores, comprando produtos desejados pelos clientes e quando ocorre algum problema com a qualidade do produto esta é resolvida por algum dos elos da cadeia, sempre trabalhando de forma parceira a fim de promover a satisfação do consumidor.

Qualidade era algo ainda não definido pela empresa, com a aplicação desse trabalho houve uma definição, que foi divulgada na empresa, para que os funcionários e clientes também pudessem conhecer o que a empresa entende como qualidade. Para o Mercado Primaz, qualidade é atender as necessidades dos clientes, prezando pela sua satisfação e buscando melhorias sempre.

Pôde-se alcançar o primeiro objetivo com êxito, definindo qualidade, a empresa consegue melhorar sua visão e missão, buscando junto aos clientes e colaboradores prezar pela satisfação dos produtos e dos serviços que oferece.

A partir da entrega da qualidade em tudo o que a empresa oferece, ela ainda consegue traçar novos ideais que desenvolvam mais aspectos ligados à satisfação dos clientes, buscando alcançar o nível máximo de satisfação.

5.2 MAPEAR E ANALISAR OS PROCESSOS DE COMPRAS E RECEBIMENTO DE MERCADORIAS DO MERCADO PRIMAZ

Os processos fornecem dinâmica para a organização, mobilizam áreas funcionais para fornecer resultados. As características pertinentes aos processos de uma empresa são: Desenvolvimento de produtos e serviços; Geração e processamento de pedidos; Produção; Atendimento aos clientes. (MAXIMIANO, 2011). Geração e processamento de pedidos são as compras e recebimento das mercadorias.

Os processos permitem que os colaboradores assumam mais responsabilidades, adaptem mecanismos, empreguem melhores meios de comunicação. Permitem que a organização tenha foco no atendimento ao cliente. (OLIVEIRA, 2012). É o que acontece com os processos de compra e recebimento de mercadorias dos setores do açougue e padaria, os colaboradores desses setores têm mais responsabilidades, pois não podem deixar faltar os produtos dos seus setores.

Conforme ilustrado pelos fluxogramas do Capítulo anterior, os processos de compras são realizados dentro da empresa exceto compra de hortifrútis, para este há um deslocamento até a CEASA, todos os processos de compras passam pela autorização de algum dos proprietários e funcionam basicamente na mesma ordem.

Durante o processo de compras acontecem as trocas de alguns produtos que sofreram danos relacionados à sua qualidade, cada fornecedor trata da troca de forma independente, sempre sanando o problema.

É durante a realização dos processos que a organização adiciona valor ao resultado proposto de entrega ao cliente. (MARANHÃO e MACIEIRA, 2010). Quanto maior o

cuidado nos processos que envolvem mercadorias e seleção de fornecedores, maior será a qualidade entregue ao cliente.

Ligado à qualidade “um processo é uma sequência de atividades realizadas sobre um objeto de interesse qualquer, interno ou externo”. (PAIM et al, 2009). A qualidade dos produtos pode ser afetada durante os processos entre os elos envolvidos na cadeia de valor.

Por isso é importante que haja parceria entre os elos da cadeia, que cada um possa repassar o produto ao próximo mantendo a maior qualidade possível, cuidando do produto durante os processos, para que o consumidor final possa desfrutar da mesma qualidade com que o produto saiu da fábrica. Para isso o Mercado Primaz também deveria fazer melhor sua seleção de fornecedores, pois durante a pesquisa, alguns mostraram-se desconhecer procedimentos de qualidade da sua empresa, outros afirmaram que a empresa não possui procedimentos de qualidade, nem mesmo o uso das ferramentas do ISO, que é um programa de qualidade.

Com a seleção dos fornecedores a empresa consegue trabalhar com parceiros que também prezem em manter a qualidade dos seus produtos, para que o Mercado Primaz consiga repassar essa qualidade aos seus clientes.

5.3 ANALISAR A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES QUANTO A QUALIDADE DAS MERCADORIAS E DOS SERVIÇOS DO MERCADO PRIMAZ

A avaliação da qualidade concentra-se apenas em elementos, estes envolvem a interação com o usuário, buscando aprimoramento contínuo para chegar sempre mais próximo do que o cliente deseja. (PALADINI, 2012). Os resultados do questionário aplicado aos clientes do Mercado Primaz indicam que pouco mais de 90% dos clientes que participaram da pesquisa, afirmam estar satisfeitos quanto à qualidade dos serviços oferecidos pela empresa. Já para a qualidade dos produtos, houve maior dificuldade em coletar dados, pois muitos clientes associam qualidade com a marca do produto, quase 90% dos participantes afirmaram associar a marca com a qualidade.

Pessoas que iniciam o processo de compra apresentam expectativas no desempenho do produto ou serviço, a satisfação é o resultado desse processo. (ANGELO e SILVEIRA, 2001). Os clientes que são fieis a determinada marca assemelham qualidade à marca do produto, e sentem-se satisfeitos apenas em continuar adquirindo os produtos de determinada marca, quando encontram ofertados os mesmos produtos, mas de outra marca, não tendem a mudar sua escolha, o que altera a satisfação desses clientes é a forma como finaliza a aquisição desse produto. Se recebeu um bom atendimento, se o produto não apresenta alguma irregularidade na embalagem, se o local por onde circulou estava organizado, deixando-o confortável durante a compra.

Quase metade dos participantes da pesquisa aplicada, responderam que uma promoção de um produto similar é sim um influenciador na hora da compra, e que mesmo defendendo uma marca, 20% dos participantes alegam adquirir outro produto, sem fazer distinção pela qualidade, aqui o fator da decisão é o preço.

Analisando a satisfação quanto aos serviços por setor, houve maior variação entre satisfeitos e totalmente satisfeitos. A satisfação por setor tem maior divergência pois varia de acordo com o momento. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) descrevem que cada contato com o cliente é uma oportunidade de satisfazê-lo ou não. A empresa fornece treinamento básico para os funcionários, alguns clientes apresentam variação na satisfação por motivos como: falta de interesse pelo atendente do setor, falta do produto desejado, poucas opções de marcas, entre outros.

A satisfação por setores apresentou várias queixas pelos participantes, dentre todos os setores a padaria foi o mais criticado, para que haja satisfação completa entre produtos e serviços oferecidos pelo setor, este precisa melhorar em vários aspectos, como acelerar o atendimento em horários de maior movimento, 8h e 17h, melhorar a variedade nos produtos oferecidos e melhorar a organização a organização do setor.

As filas e a falta de agilidade no atendimento acabam deixando os clientes impacientes, e nesses momentos a avaliação sobre a satisfação cai.

5.4 PROPOR MELHORIAS AOS PROCESSOS

De acordo com os processos observados durante a realização desse trabalho, pôde-se sugerir melhoria para os processos de compra e serviços.

5.4.1 Processo de compra

A sugestão de melhoria no processo de compra está ligada à seleção dos fornecedores, alguns fornecedores atuais não apresentam programas de qualidade, entregando produtos sem os devidos cuidados.

Os fornecedores são responsáveis por outros fatores importantes diretamente ligados a qualidade, eles são importantes para a empresa, por motivos além do que proporcionam, podem elevar seus preços ou fornecer bens e serviços de baixa qualidade. (BATEMAN e SNELL, 2012). A empresa forma parcerias com seus fornecedores para compartilhar conhecimento que lhes permita aprender a operar com maior eficiência.

Uma parceria entre comprador e fornecedor exige envolvimento das partes com o objetivo em comum de continuar um relacionamento durável, com o benefício ganha-ganha, onde as duas partes ganham. A parceria deve ser mais interligada no varejo, pois o varejista está mais próximo do consumidor final, a qualidade dos produtos será cobrada a ele.

Selecionar fornecedores que optem por programas de qualidade, que busquem trazer soluções aos possíveis problemas relacionados aos produtos ofertados, e que trabalhem em prol do mesmo objetivo. Para isso a empresa pode utilizar um questionário, fazendo com que os possíveis fornecedores se enquadrem nos quesitos que a empresa busca.

5.4.2 Serviços

Sugere-se melhorar o treinamento dos funcionários, com acompanhamento, para que assim possa haver maior grau de satisfação dos clientes e a empresa atinja o objetivo de prestar serviços de qualidade prezando pela satisfação dos seus clientes.

A avaliação da qualidade concentra-se apenas em elementos, estes envolvem a interação com o usuário. A gestão da qualidade nesse caso prioriza uma avaliação que envolve qualquer aspecto de envolvimento com o cliente, buscando aprimoramento contínuo para chegar sempre mais próximo do que o cliente deseja. (PALADINI, 2012).

A empresa pode aplicar algum programa de gestão da qualidade, para elevar a satisfação de seus clientes, adaptando esse programa de acordo com cada setor, como o CEP, por exemplo, ele proporciona entender as necessidades do cliente a partir de produtos ou serviços com processos estáveis, tem eficácia na melhoria das operações.

Abrange várias ferramentas, como diagrama de Pareto, diagrama de dispersão, gráfico linear, histograma, diagrama de causa e efeito (Ishikawa), entre outros. CEP prega o controle da qualidade junto aos processos, ou seja, o produto não tem a qualidade medida apenas ao ser finalizado, a qualidade ela é medida na execução de cada atividade, tem enfoque na prevenção de erros. (CONTADOR, 2007).

Quadro 5: Resumo das melhorias

Processo de compras	Serviços
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Seleção de fornecedores; ✓ Formação de parcerias com os fornecedores; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adesão de um programa de qualidade; ✓ Treinamento para os funcionários de acordo com cada setor;

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Aqui são apresentadas a conclusão e as limitações que ocorreram na realização deste trabalho.

6.1 CONCLUSÃO

O objetivo principal do trabalho, juntamente com os específicos foram atingidos com êxito e a empresa pode ter outra visão dos processos das suas atividades, aceitando os problemas identificados e aceitando aplicar as sugestões de melhorias.

O trabalho proporcionou conhecer melhor os produtos e serviços do Mercado Primaz, pode-se realizar o mapeamento de processos, acompanhar as atividades e sugerir melhorias em alguns processos.

Buscou-se junto da empresa analisar o que é qualidade e o que ela almeja repassar como conceito aos seus clientes e colaboradores, pode-se medir a satisfação dos clientes, o que permitiu que a empresa realçasse opções para melhorias de pequenos pontos, que até então não eram percebidos. A definição de qualidade também trouxe melhorias para a missão e a visão da empresa, que até então permaneciam indefinidos. Para o Mercado Primaz, qualidade é atender as necessidades dos clientes, prezando pela sua satisfação e buscando melhorias sempre.

Após analisar o conceito de qualidade para a empresa realizou-se o mapeamento dos processos de compra e recebimento de mercadorias no Mercado Primaz, foi percebido que a empresa não faz seleção dos fornecedores e ainda não trabalha com parcerias. Sugeriu-se como melhoria nesse ponto, realizar a seleção dos fornecedores, para que a empresa trabalhe com parceiros que também prezem em manter a qualidade dos seus produtos, assim o Mercado Primaz transmite essa qualidade aos seus clientes.

Sugeriu-se melhorar o treinamento dos funcionários, de acordo com a necessidade de cada setor. Com acompanhamento, para que assim possa haver maior grau de

satisfação dos clientes e a empresa atinja o objetivo de prestar serviços de qualidade prezando pela satisfação dos seus clientes.

Ocorreu à aceitação de todas as melhorias, a empresa iniciou o processo de treinamento dos funcionários, capacitando-os para que atinja seu objetivo de satisfazer sempre. Também está em busca de um programa de qualidade para poder assim entender mais sobre o assunto e realizar a seleção de fornecedores, trabalhando com parceria.

6.2 LIMITAÇÕES

A cadeia de valor é um conjunto de atividades dependentes, formada por elos que refletem as relações dentro da empresa ou fora dela. Os clientes são o elo final da cadeia de valor, porém a sua importância na cadeia é alta, uma vez que os produtos e serviços são destinados a eles. Tendo uma participação de responsabilidade nas decisões da cadeia.

Levando em consideração a importância dos clientes e consumidores dos produtos e serviços do Mercado Primaz, aplicou-se antes do questionário um pré-teste.

O pré-teste foi aplicado no dia 22 de março deste ano, a abordagem ocorreu entre 9h e 11h dentro do estabelecimento. Para a abordagem houve apresentação do pesquisador, foram abordadas um total de 25 clientes, onde:

- 11 aceitaram responder;
- Das 11 pessoas que aceitaram apenas 5 finalizaram o questionário;
- Das 6 pessoas que não finalizaram:
 - Apenas 1 se limitou a responder duas questões;
 - 3 responderam apenas seis questões;
 - 2 não terminaram de ler a introdução;

O pré-teste apontou ajustes para o questionário final e revelou influência nas respostas, os clientes sentiram-se influenciados pelos setores onde foram abordados.

Valorizando outro elo importante da cadeia de valor, os fornecedores, houve pré-teste com o questionário aplicado aos fornecedores também, a aceitação foi muito menor, comparada ao pré-teste dos clientes.

No pré-teste com o questionário dos fornecedores, aplicado no dia dois de abril deste ano nas dependências da empresa, constatou-se muita rejeição, vários fornecedores alegavam não ter disponibilidade para participar da pesquisa, por esse motivo optou-se em realizar a pesquisa com um número menor de participantes.

6.3 PROPOSTAS PARA PESQUISAS FUTURAS

Dentro desta seção aponta-se possibilidades de continuidade para pesquisas futuras, abrangendo os resultados das melhorias propostas anteriormente, que já estão sendo aplicadas pela empresa.

Para pesquisas futuras, há oportunidade de desenvolver e aproximar os elos da cadeia de valor através de:

- Busca contínua da melhoria; optar por manter a qualidade em alta;
- Realizar um novo mapeamento dos processos em que se consiga comparar às mudanças.
- Buscar dentre as parcerias com fornecedores pontos que deram resultados satisfatórios e ir aprimorando-os;

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 9 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

ANGELO, Claudio Felisni de; SILVEIRA José Augusto Giesbrecht da. **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. **Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional**. São Paulo: Atlas, 2011.

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1999.

BAILY, Peter...[ET AL]. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL Scott A. **Administração**. 2 ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro; GEROLAMO, Mateus Cecílio. **Gestão da qualidade ISO 9001:2015: requisitos e integração com a ISO 14001:2015**. São Paulo: Atlas, 2016.

CARVALHO, Fábio Câmara Araújo de. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada – Supplychain**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento na cadeia de suprimentos**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CONTADOR, José Celso. **Gestão de operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa**. 2 ed. São Paulo: Editora Blucher, 2007.

CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração de cadeia de suprimento e logística: o essencial**. São Paulo: Atlas, 2014.

CRESWEEL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ELLET, William. **Manual de Estudo de Caso: como ler, discutir e escrever casos de forma persuasiva**. - - Porto Alegre: Bookman, 2008.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso, fundamentação científica, subsídios para coleta e análise de dados, como redigir o relatório**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOBE, Antonio Carlos...[ET AL]. **Gerência de produtos**. São Paulo: Saraiva, 2004.

GODOI, Kleinnubing Christiane. et al. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. - - ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

LAUGENI, Fernando P.; MARTINS, Petrônio Garcia. **Administração da produção**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. 8. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

_____ ; _____. **Serviços:** marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

LUDOVICO, Nelson. Logística internacional: um enfoque em comércio exterior. São Paulo: Saraiva, 2013.

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia:** modelagem de processos de trabalho. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MARTINS Petrônio G.; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da produção fácil.** São Paulo: Saraiva, 2013.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amarau. **Administração para empreendedores:** fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MOREIRA, Daniel. **Administração da produção e operações.** São Paulo: saraiva, 2013.

NEUMAM, Clóvis. **Gestão de sistemas de produção e operações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação:** foco no sistema de qualidade com base na ISO 9000:2000. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

PAIM, Rafael ... [ET AL]. **Gestão de processos:** pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

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

PAVANI JUNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e Gestão por Processos-BPM.** Gestão orientada à entrega por meio de objetos. São Paulo: M.Books do Brasil Editora Ltda, 2011.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. 26. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROESCH, Silvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VALLE, Rogerio; OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process ModelingNotation).** São Paulo: Atlas, 2013.

VIVALDINI, Mauro, PIRES, R. I. Sílvio. **Operadores logísticos: integrando operações em cadeias de suprimento.** São Paulo: Atlas, 2010.

WANKE, Peter F. **Estratégia logística em empresas brasileiras: um enfoque em produtos acabados.** São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Gerência de operações: uma abordagem logística.** São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CADEIA de valor segundo Porter. In: GOOGLE IMAGENS. Mountain View: Google, 2017. Disponível em:

<https://www.google.com.br/search?q=cadeia+de+valor+segundo+porter&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwibj53oPHWAhXBg5AKHRM_AsEQ_AUICigB&biw=1366&bih=662#imgrc=hb4YFRIHtuczCM>: acesso em 14/10/2017.

ESCALA Likert. 2018. Disponível em <<https://mindminers.com/pesquisas/entenda-o-que-e-escala-likert>>. Acesso em 23/03/2018.

GESTÃO de empresas. 2018. Disponível em <<https://gestaodeempresas.net/produto-de-qualidade-nao-significa-a-melhor-marca-e-o-que-e-a-categoria-de-marca>>. Acesso em 26/03/2018.

MARCA conceito. 2018. Disponível em <<http://queconceito.com.br/marca>>. Acesso em 26/03/2018.

MARCA construção. 2018. Disponível em <<https://novaescolademarketing.com.br/marketing/branding-construcao-da-marca/>>. Acesso em 26/03/2018.

NORMAS para armazenagem. 2018. Disponível em
<<https://blog.portalvmi.com.br/conheca-as-normas-da-abnt-para-armazenagem/>>.
Acesso em 05/04/2018.

PROCESSO organizacional conceito. 2018.
Disponível em <<https://www.gestaodesegurancaprivada.com.br/processo-organizational-conceito/>>. Acesso em 22/02/2018.

SISTEMA de armazenagem. 2018. Disponível em
<<http://www.sistemadearmazenagem.com.br/normas-da-abnt-para-a-armazenagem/>>.
Acesso em 05/04/2018.

Para as perguntas 4 e 5 escolha uma das opções

4. você associa qualidade à marca do produto?

Sim ()

Não ()

5. A qualidade é o principal motivo para manter essa marca na sua lista de compras?

Sim ()

Não ()

Para as perguntas 6, 7 e 8 utilize uma escala de zero a dez, sendo zero mínimo e dez o máximo. Marque a grade com um X no número que melhor representa sua resposta.

6. Utilizando um mesmo produto, mas de outra marca, você sente diferença na qualidade oferecida?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7. Qual a possibilidade de trocar de marca em função do preço?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. A qualidade da embalagem tem qual peso na sua decisão de compra?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

SATISFAÇÃO QUANTO AOS SERVIÇOS DO MERCADO PRIMAZ

Para as perguntas desse bloco utilize uma escala de zero a dez, sendo zero totalmente insatisfeito e dez totalmente satisfeito. Marque a grade com um X no número que melhor representa sua resposta.

9. Qual a satisfação com a qualidade oferecida nos serviços do Mercado Primaz?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Qual é o seu grau de satisfação quanto os serviços prestados pelo setor:

10. do caixa?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11. do açougue?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12. da padaria?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

13. dos assadores?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

14. Qual seu grau de satisfação pelo serviço dos proprietários?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

15. dos repositores?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

SUGESTÃO DE MELHORIA

16. Na sua opinião falta algum serviço diferenciado?

Não () Sim () Qual? _____.

17. Na sua opinião, tem algum setor que necessita melhorar mais os seus serviços?

Não () Sim () Qual setor? _____.

Qual serviço? _____.

Outra sugestão _____.

Obrigada pela sua participação!

APÊNDICE 2 - ENTREVISTA

Roteiro de entrevista estruturada fechada aplicada aos proprietários do Mercado Primaz

1. Com base nos serviços oferecidos pela empresa Mercado Primaz, qual a definição de qualidade para a empresa?

As questões abaixo, com exceção da 5, 7.1 e da 9, apresentam como opção de resposta escala de zero a dez, sendo zero o menor grau e dez o maior.

Para as perguntas 5, 7.1 e 9, utilize a opção de escolha, marcando com um X as opções que melhor correspondem.

2. Oferecer produtos de qualidade tem qual importância para a empresa?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Oferecer serviços de qualidade tem qual importância para a empresa?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. Durante o processo de recebimento de mercadoria, você percebe alguma perda na qualidade?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. Essa perda geralmente está relacionada ou é percebida através de:

Embalagem ()

Peso ()

Reclamação do cliente, ainda no estabelecimento ()

Após o uso pelo consumidor final, e reclamação do mesmo ()

Não percebe ()

6. Percebe que, em algum momento, durante o processo de compra ocorre diferença entre a qualidade oferecida pelo fornecedor e a qualidade percebida pelo recebedor?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

7. Nota alguma diferença na qualidade sobre o mesmo produto de fornecedor diferente?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7.1 Em quais produtos?

Enlatados ()

Carnes ()

Sachês ()

Hortifrútiis ()

Envasados ()

Outros ()

8. Quando ocorre algum problema com o produto, há facilidade para solucioná-lo?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9. Quais dos elementos envolvidos na cadeia resolve melhor ou mais ágil os problemas ligados à qualidade?

Fabricante () melhor () mais ágil

Distribuidor () melhor () mais ágil

Atacadista () melhor () mais ágil

Representante () melhor () mais ágil

Ninguém ()

10. Se não houver uma solução aos problemas da qualidade relacionados ao produto, quão alto é o impacto que a empresa sofre diante dos clientes?

APÊNDICE 3- QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FORNECEDORES

Meu nome é Simone Zordan, sou estudante do curso de MBA em gestão da produção e logística na Unisinos.

O questionário tem finalidade de medir a qualidade quanto aos produtos e serviços oferecidos pela sua empresa ao Mercado Primaz, e aos clientes. As respostas serão utilizadas como dados na realização de um trabalho de conclusão de curso (TCC), com foco na melhoria da qualidade a partir da cadeia de valor envolvida nos processos, sendo o fornecedor parte da cadeia, é muito importante que use sinceridade nas respostas.

1- Qual parte da cadeia de valor lhe corresponde?

Fabricante

Atacadista

Distribuidor

Representante comercial

Outro

2- Existe algum programa de qualidade na empresa?

Não Sim Desconhece

2.1 Qual? _____

3- Existe algum procedimento para impedir que produtos não conformes sigam na linha de distribuição?

Não Sim Desconhece

3.1 Qual procedimento? _____

4- A empresa tem procedimentos para manuseio, embalagem e preservação do produto fornecido?

Não () Sim () Desconhece ()

4.1 Quais procedimentos? _____

5- Enquanto o produto fica em posse da sua empresa, há uma área de estoque adequada?

Não () Sim () Desconhece ()

5.1 Como é a área? _____

6- Quando há dano no produto fornecido, geralmente é:

Na embalagem ()

No conteúdo ()

Pela data de validade ()

Outro ()

7- Quando o produto fornecido apresenta algum dano prejudicial à qualidade, como o problema é solucionado?

Troca direta no próximo pedido ()

Ocorre um acordo de troca na próxima visita ()

Ocorre algum tipo de bonificação ()

A empresa deve solucionar pelo SAC ()

Não é solucionado ()

7.1 como funciona a solução da pergunta anterior?

Obrigada pela atenção!