

APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DA QUALIDADE NO PROCESSO DE PÓS-VENDA DE UMA EMPRESA DO SETOR TERCIÁRIO

Gustavo Alves de Melo; gustavo.melo3@estudante.ufla.br;
Miguel Fernandes Vizarini; miguel.vizarini@ufv.br;
Maria Gabriela Mendonça Peixoto; mgabriela@ufv.br;
Samuel Borges Barbosa; osamuelbarbosa@gmail.com;
Fátima Machado de Souza Lima; atimamsouzalima@gmail.com;

RESUMO: *O presente estudo teve por objetivo propor melhorias e soluções para o problema de fidelização de clientes identificado na empresa analisada. Para tanto, o estudo aplicou algumas ferramentas como o ciclo PDCA, diagrama de Ishikawa e diagrama de relações. Além disso, o estudo seguiu uma abordagem híbrida, com a fusão de aspectos qualitativos e quantitativos. O objeto de estudo é referente ao processo de pós-venda de uma empresa do setor terciário, que oferece serviço no ramo de maquininhas de cartão, presente em mais de 1500 cidades, com mais de 360.000 clientes. Como resultados da pesquisa, foram identificadas como causas para o problema apresentado a falta de prioridade nos processos e de capacitação de funcionários. As limitações da pesquisa estiveram relacionadas ao pesquisador e aos métodos de análise que podem não representar a realidade em sua totalidade.*

PALAVRAS-CHAVE: *Gestão da Qualidade; Setor Terciário; Ciclo PDCA.*

ABSTRACT: *This study aimed to propose improvements and solutions for the customer loyalty problem identified in the analyzed company. For this purpose, the study applied some tools such as the PDCA cycle, Ishikawa diagram and relationship diagram. In addition, the study followed a hybrid approach, with the fusion of qualitative and quantitative aspects. The object of study refers to the after-sales process of a company in the tertiary sector, which offers a service in the field of card machines, present in more than 1500 cities, with more than 360,000 customers. As a result of the survey, the lack of priority in processes and employee training were identified as causes for the problem presented. The limitations of the research were related to the researcher and the analysis methods that may not represent reality in its entirety.*

KEYWORDS: *Quality Management; Tertiary Sector; PDCA cycle.*

1. Introdução

O meio econômico para a era da inteligência em rede é digital, no entanto, na era da economia tradicional as operações eram físicas, envolvendo dinheiro, cheques, faturas, notas de expedição, relatórios, reuniões presenciais, mapas, fotografias e muito mais (ALBERTIN, 1998). O Brasil vive nos últimos anos, um significativo progresso no mercado de meios eletrônicos de pagamento. Hoje, passam de 20 mil transações por minuto, que os portadores de instrumentos de pagamentos fazem, chegando a mais de R\$ 1,5 trilhão por ano (HESKETT *et al.*, 2002).

A posse de meios eletrônicos de pagamento, entre a população, cresce gradualmente a partir de 2009, e nos últimos anos a posse teve crescimento de sete pontos percentuais, levando de 68 por cento, para 75 por cento. A posse dos meios permanece mais concentrada dentre as classes econômicas mais elevadas, os mais escolarizados, e entre os de 25 a 44 anos

(APPLEGATE *et al.*, 1996). Como escrito por o fluxo de materiais e serviços entre fornecedores e forças de demanda é controlado pelo mercado, assim também as transações externas entre diferentes indivíduos e empresas. O mercado eletrônico dispõe de muito mais do que apenas comprar e vender, incluindo todo esforço pré-venda, e pós-vendas (APPLEGATE *et al.*, 1996).

Nezze (2002) propõe que a concorrência em 1980, baseava-se constantemente na qualidade dos produtos e serviços e hoje em dia na qualidade do relacionamento com o cliente é a chave para o sucesso. Ela ainda diz que em todo setor de atividade existe a busca pela clientela, entretanto, com a mesma ou maior importância que a busca para atrair os clientes, é o objetivo de fidelização, e para isso são necessários o conhecimento de técnicas e maneiras adequadas que determinem o rumo, levantando às organizações ao sucesso na fidelização.

Sendo assim, alcançar a fidelidade é essencial, e a melhor maneira para que isso ocorra é o marketing de relacionamento, onde a empresa e cliente trabalham em conjunto, para encontrarem uma forma de atingirem o melhor desempenho (KOTLER; KELLER, 2006). De acordo com Heskett *et al.* (2002), o cliente adquirir seus resultados, e não seus produtos. O processo de qualidade para a entrega de resultados é fundamental, assim como os relacionamentos diretos como simpatia e empatia, logo o pós-venda tem como objetivo, de forma eficiente, prover a satisfação ao cliente, fidelizando e levando uma boa reputação da empresa para outros possíveis compradores. Nesse contexto, o presente estudo teve por objetivo propor melhorias e soluções para o problema de fidelização dos clientes identificado na empresa analisada, através da aplicação de ferramentas da qualidade.

2. Referencial Teórico

As operações de produção são descritas como transformadores de recurso e insumos em produtos. Porém, em relação aos recursos transformados, o setor terciário, que também é conhecido como setor de serviços, caracteriza-se por processar consumidores, ou seja, estes são vistos como matéria prima que será transformada dentro da linha de produção (LACERDA; TEIXEIRA, 2006).

Segundo Aquino Alves, pesquisador da fundação Getúlio Vargas citado por Melo Neto e Froes (2001, p9), define-se como terceiro setor todo espaço institucional que abriga ações de caráter privado, associativo e voluntarista voltadas para a geração de bens de consumo

coletivo, sem que haja qualquer tipo de apropriação particular de excedentes econômicos gerados nesse processo (MURARO; LIMA, 2003).

Comparando o setor de serviços com o setor de manufatura, podemos dizer que os serviços possuem um componente intangível impossibilitando a estocagem deste, ao contrário da manufatura que trabalha com objetos físicos. Podemos dizer também que, a presença do consumidor faz-se ideal para a concretização do serviço, tanto que muitas vezes o cliente participa ativamente do processo de produção, tornando-se um recurso do sistema produtivo, fazendo com que a produção e o consumo ocorram ao mesmo tempo. (HECKERT; SILVA, 2001).

Nas últimas décadas o crescimento desse setor é evidente, a transferência de atividades que eram desempenhadas pelo Estado para o terceiro setor, fez com que as organizações buscassem maior eficiência e eficácia de suas ações. Como afirma Falconer (1999, p.110), há um virtual consenso entre estudiosos e pessoas envolvidas no cotidiano de organizações que o gerenciamento da organização é um dos maiores problemas do setor, e que o aperfeiçoamento da gestão, através da aprendizagem e da aplicação de técnicas oriundas do campo Administração, é um caminho necessário para atingir melhores resultados (HECKERT; SILVA, 2001).

Portanto, com o crescimento do terceiro setor gera mudanças que são refletidas tanto em meios sociais quanto meios tecnológicos. Sendo assim, as instituições alternativas tornam-se soluções viáveis para o atendimento das necessidades humanas. Deixando cada vez mais evidente a necessidade de preocupação com a qualidade desses serviços prestados (CAVICCHIOLI; GOMES, 2013)

Assim sendo a aplicação de conceitos e técnicas da Engenharia de Produção que antes eram voltados apenas para a área de manufatura, tem-se voltado para o setor de serviços. Com isso, alguns estudiosos da área têm sua atenção voltada para os serviços, sendo que, já existem trabalhos que são referências nesse setor (HECKERT; SILVA, 2001). Devido à importância do cliente nesse setor, a qualidade no atendimento a este é crucial para o negócio. Planejar formas de abordagem, treinar todos os funcionários envolvidos no processo de atendimento, pode ser prejudicado por apenas um atendimento inadequado. O cuidado que se deve ter neste atendimento são fatores muito importantes (LAS CASAS, 1999).

Porém o atendimento que pode ser considerado bom para um cliente, pode ser considerado ruim para outro, buscar sempre pela melhoria contínua é essencial. Stevenson (2001, p.327) diz que a gestão moderna é mais voltada para a prever os problemas, do que para identificá-los depois de sua ocorrência, sendo assim, para uma empresa se manter-se no alto nível competitivo faz-se necessário uma preocupação maior com a qualidade (TOFOLI; BRANCO, 2007).

Já Zeithaml *et al.* (1990), propões uma definição diferente da forma como a qualidade dos serviços é tratada, mas que também envolve o cliente. Trata-se de uma pesquisa que trabalha com a expectativa do cliente antes da compra do serviço, durante e após prestação deste. Definindo como um nível de qualidade considerável, caso este supere a expectativa do cliente, sendo que, essas expectativas são influenciadas por 4 fatores, sendo eles a comunicação boca a boca entre clientes com novos possíveis clientes, experiências anteriores, comunicações externas realizadas principalmente pelo trabalho de marketing e necessidades pessoais.

Entre esses fatores, segundo Zeithaml *et al.* (1990) e Ganesi e Corrêa (1994), o preço do serviço é extremamente importante para formar expectativas no cliente, ou seja, quanto maior o preço maior a expectativa relacionada. Estes fatores são significativamente relevantes para a análise da qualidade de serviços nas organizações de terceiro setor (HECKERT; SILVA, 2001).

Portanto, podemos dizer que a qualidade relacionada a serviços aproxima-se bastante do conceito de qualidade “adequação ao uso”, proposto por JURAN (1988), que tem como ideal de que a qualidade do produto (ou serviço) será maior dependendo de quão maior for a capacidade desse produto (ou serviço) de satisfazer as necessidades ou expectativas do cliente. Sendo então a avaliação da qualidade dependendo muito mais dos valores atribuídos pelo cliente, ou seja, a qualidade é definida pelo cliente e não pelo serviço em si (HECKERT; SILVA, 2001).

3. Metodologia

A pesquisa científica é o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos, segundo Gil (2010, p.17). Com o intuito de compreender o fenômeno proposto pelo presente estudo, foram utilizadas abordagens de pesquisa, descritiva, que segundo Gil (1994), tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de

relações entre as variáveis, realizando a análise, registro e estudos dos dados obtidos, e explicativa, uma vez que se preocupa em identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 2007). De modo geral, o presente trabalho é designado como um estudo de caso, que segundo Yin (2001), representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados.

Nesse contexto, a pesquisa teve caráter qualitativo, que segundo Diehl (2004), descreve a complexidade de determinado problema, sendo necessário compreender e classificar os processos dinâmicos possibilitando o entendimento das mais variadas particularidades dos indivíduos, e quantitativo, que conforme sustenta o mesmo autor, utiliza da quantificação, tanto na coleta quanto no tratamento das informações, objetivando resultados que evitem possíveis distorções de análise e interpretação. Além disso, este utilizou de um questionário para coletar dados sobre a situação do pós-venda, ou da fidelização da organização em estudo, procurando implantar soluções para o aumento de clientes satisfeitos com esse processo na empresa.

O objeto de estudo é referente ao processo de pós-venda de uma empresa do setor terciário, que oferece serviço no ramo de maquininhas de cartão, presente em mais de 1500 cidades, com mais de 360.000 clientes. Empresa essa que começou como uma *Startup*, e hoje é tratada como unicórnio brasileiro, termo designado para startups que valem mais de um bilhão de dólares antes de abrir seu capital na bolsa de valores. A empresa oferece também serviço de contas para clientes, e planos para novos clientes.

Para tanto, o Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act), ou Ciclo de Deming – *Shewhart*, foi utilizado como ferramenta base, a respeito, depreende-se os ensinamentos de Carvalho et al. (2012) que diz, o ciclo PDCA é um processo que visa à melhoria, sendo comumente usado em ambientes *in-line* (processos produtivos), e ainda como aponta Quinquilo (2002), é uma metodologia que tem como função básica o auxílio no diagnóstico, análise e prognóstico de problemas organizacionais, sendo extremamente útil para a solução de problemas. A utilização dessa ferramenta possibilitará a criação de um plano de ação para a solução do problema encontrada juntamente com a empresa, o Ciclo PDCA, é dividido em quatro etapas, que conforme sustenta Carpinetti (2012), a saber, a etapa de planejamento (Plan), a etapa de realização (Do), a etapa de checagem (Check) e, por fim, a etapa de ação (Act).

4. Resultados e discussão

A partir dessa análise, podemos relacionar a estratégia da empresa com o TQM (Gestão da Qualidade Total), que segundo Benavent (2001), representa o expoente mais atual da gestão da qualidade e envolve a integração de todas as funções e processos dentro de uma organização para atingir uma melhoria contínua da qualidade dos bens e serviços que oferece, garantindo assim a satisfação dos clientes. Assim, todos os processos são voltados para a satisfação do cliente, buscando ter um acompanhamento dos clientes, porém em alguns casos este processo é falho, sendo esse um dos motivos para a desfidelização, apesar de todos os esforços serem planejados com esta finalidade.

Para que os resultados fossem realmente efetivos, os questionários foram aplicados buscando uma maior transparência dos funcionários, buscando entender quais pontos eram falhos e o que poderia ser melhorado, e uma sinceridade dos clientes, para que as causas pudessem ser estabelecidas. Diante disso, foram utilizadas duas ferramentas da qualidade, que segundo Miguel (2006) são frequentemente usadas como suporte ao desenvolvimento da qualidade ou ao apoio à decisão na análise de determinado problema. Entre elas, uma das ferramentas da qualidade, o Diagrama de *Ishikawa* que consiste em uma forma gráfica usada como metodologia de análise para representar fatores de influência (causas) sobre um determinado problema (efeito), conforme apresentado na Figura 1.

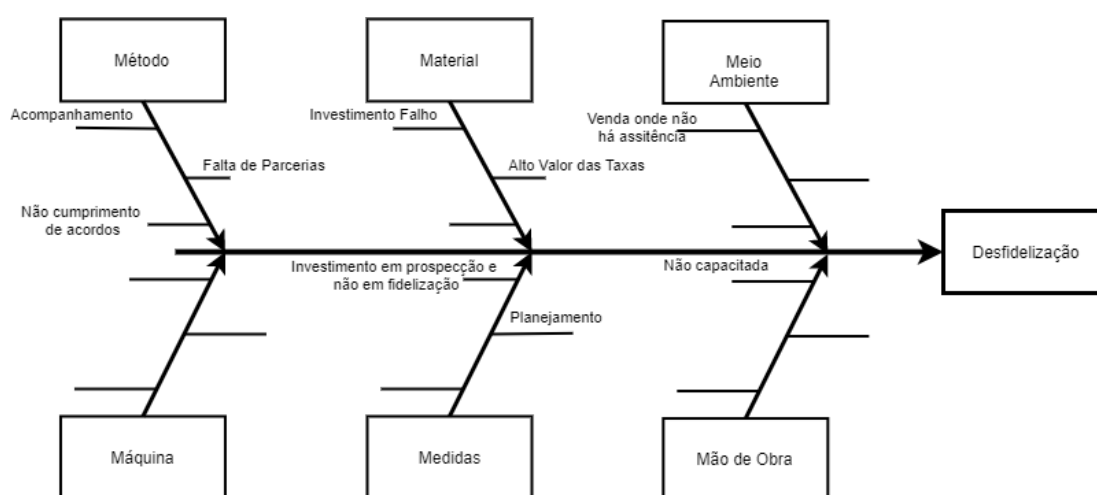


FIGURA 1 – Diagrama de Ishikawa. Fonte: Autores (2021).

Apesar de eficaz, o Diagrama de causa e efeito não traz uma possível solução que amenize a maioria das causas geradoras do efeito, parte fundamental para se obter êxito nas soluções propostas. Para tanto, foi utilizado o Diagrama de Relações ou dependência, uma ferramenta

gerencial da qualidade, que possibilita um olhar mais aprofundado de possíveis causas relacionadas, conforme a Figura 2.

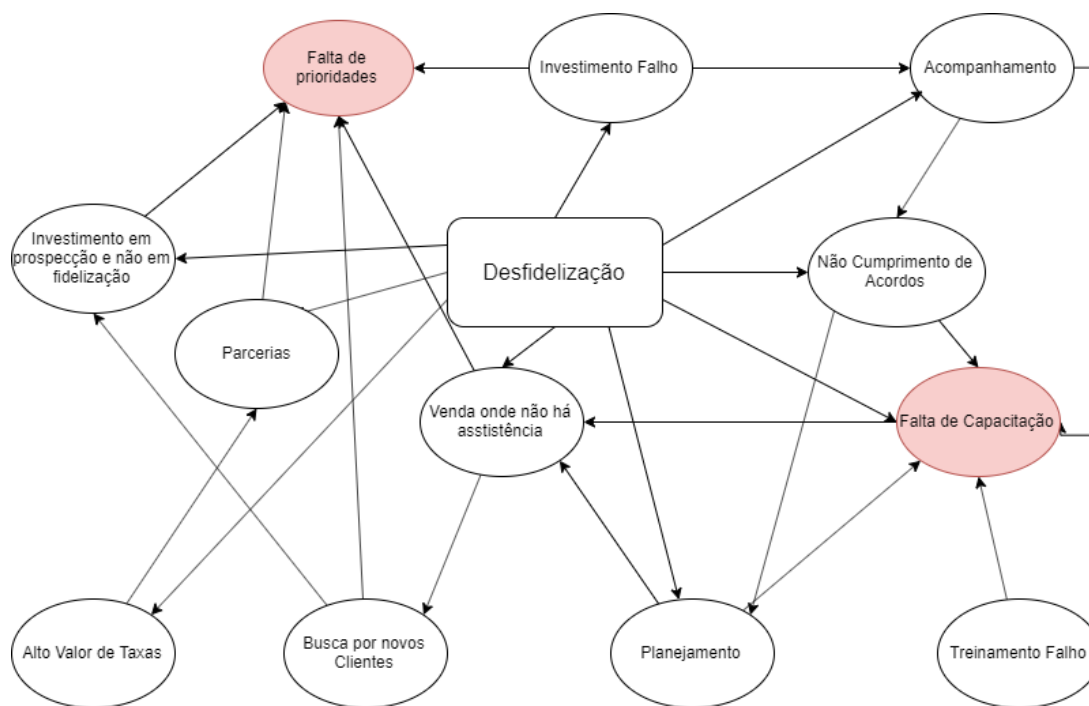


FIGURA 2 – Diagrama de Relações. Fonte: Autores (2021).

Com essas análises, encontramos duas causas principais, sendo essa falta de prioridade e falta de capacitação. A falta de prioridade faz relação com investimentos que são feitos apenas em novos clientes, e não para manter os clientes já prospectados; com a venda de serviços para lugares onde a empresa não consegue dar o acompanhamento necessário; a algumas parcerias que podem ser feitas dando prioridade para setores específicos; e a busca por novos clientes. Já a não capacitação faz referência, aos acompanhamentos e aos planejamentos, que não são bem estruturados, fazendo com que acordos feitos com os clientes não sejam cumpridos e com que haja a venda em locais não apropriados.

5. Conclusão

O mercado econômico de pagamentos no Brasil está em plena expansão e evolução, esse significativo processo faz com que o mercado fique a cada dia que passa mais competitivo, logo as empresas envolvidas tendem a procurar maior qualidade nos seus serviços oferecidos, diminuindo suas falhas, e aumentando suas estratégias para que consigam não apenas prospectar mais clientes, como também fidelizar os que já existem na empresa. Neste estudo foi possível identificar que a empresa do setor terciário analisada, tem problemas

principalmente no processo de fidelização dos seus clientes, que de acordo com as análises e os resultados obtidos no estudo têm como principais causas a falta de prioridade e a falta de capacitação.

A proposta feita para este trabalho foi, a aplicação do diagrama de Ishikawa, para que fossem identificadas as possíveis causas de desfidelização dos clientes na empresa, bem como foi utilizado o diagrama de relações para estabelecer a relação entre as causas e efeitos, tornando assim a solução do problema mais clara, e simples de ser resolvida. Foi proposto então, um treinamento mais eficaz para os funcionários da empresa, uma vez que hoje a maioria das reclamações dos clientes estão relacionadas a falta de um acompanhamento eficaz e muitas vezes os funcionários não cumprem acordos pré-estabelecidos na venda do serviço, portanto, esta proposta é para que a empresa capacite seus funcionários de forma que não aconteçam erros de planejamento e de execução de atividades. Outra proposta de solução é para que a empresa tenha suas prioridades estabelecidas e difundidas entre os funcionários, haja vista que hoje a empresa não tem um foco maior em prospecção do que em satisfazer o cliente que já possui seus serviços, assim com as prioridades definidas a empresa pode garantir uma maior satisfação de todos os cliente, buscando parcerias para fidelização e investindo em prospecção, além de poder planejar onde fará suas vendas, sendo que hoje, há clientes onde a empresa não consegue realizar assistência.

Desta forma, a aplicação dos métodos e ferramentas da qualidade, aqui utilizados, mostrou-se eficiente para encontrar a dificuldade que a empresa sofre em fidelizar os seus clientes. Estabelecendo as principais causas, as medidas a serem tomadas para que a qualidade enquanto processo da empresa seja a maior será mais fácil, tornando assim a empresa mais competitiva no mercado, com taxas mais atrativas para o cliente, um acompanhamento eficiente, e um investimento mais coerente com o que a empresa precisa para melhorar seu quadro de pós-venda.

6. Agradecimentos

Agradecimentos às universidades parceiras pelas contribuições com a pesquisa e ao CNPq pelo apoio e financiamento da pesquisa.

Referências

APPLEGATE, L. M. et al. Electronic commerce: building blocks of new business opportunity. Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce. v.6, n.1. p.10, 1996.

BENAVENT, F. B. (2001): La autoevaluación según los modelos de gestión de calidad total y el aprendizaje en la organización: una investigación de carácter exploratorio. Universidad de Valencia. Facultad d' Economía, Departament de Direcció de Empreses.

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

CAVICCHIOLI; GOMES, 2013. Crescimento do Terceiro Setor: Conceitos e Implicações. **Journal of Chemical Information and Modeling**, v.53, n.9, p.1689-1699, 2013.

DIEHL, Astor Antonio. Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 4.ed São Paulo: Atlas, 1994.
_____. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2010.

HECKERT, C. R.; SILVA, M. T. DA. Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor. Production, v. 18, n. 2, p. 319–330, 2008.

HESKETT, J.L.; Sasser, W.E.; Schlesinger, L.A. (2002). Lucro na prestação de serviços. Rio de Janeiro: Campus.

KOTLER, P.; Keller, K. (2006). Administração de Marketing – a bíblia do marketing. São Paulo: Prentice Hall do Brasil.

LACERDA, D. P.; TEIXEIRA, R. Produção de serviços – uma experiência no setor da educação. Organizações & Sociedade, v. 13, n. 37, p. 33–46, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Metodologia científica. São Paulo: Atlas, 1991.
_____. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas, 2007.

MIGUEL, P.A.C. Qualidade: enfoques e ferramentas.. 1 ed. São Paulo: Artliber, 2006.

MORAES, Rinaldo, Calvacante, Hiegli, Brasil, Alexandra, Botelho, Mario (2012). Empreendedorismo Start Up: um Estudo de Caso em uma Empresa de Tecnologia no Estado do Pará In Simpósio de Excelência em Gestão e tecnologia. Brasil: IX SEGET 2012.

MURARO, P.; LIMA, J. Terceiro setor, qualidade ética e riqueza das organizações. Rev. FAE, Curitiba, p. 79–88, 2003.

NEZZE, M. Fidelização de cliente bancário: o marketing de relacionamento como base na estratégia de lealdade. Universidade de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis.

YIN R. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2a ed. Porto Alegre: Bookman; 2001.

TOFOLI, E. T.; BRANCO, R. R. Gestão da qualidade em serviço: a busca por um diferencial pelas empresas de pequeno porte do setor supermercadista da região noroeste paulista. GEPROS - Gestão da Produção, Operações e Sistemas, n. 3, p. 139, 2007.