RECEBIDO EM 15/12/2019. ACEITO EM 16/02/2020.

Lucas Domingues de Oliveira

Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), Tecnólogo em Logística, Brasil
lucas.dom.oliveira@gmail.com

Tatiane Pellin Cislighi

Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), Professora de Gestão e Comércio Exterior, Brasil
tatiane.cislighi@bento.ifrs.edu.br

Aplicação de ferramentas da qualidade: um estudo de caso em uma agropecuária da serra gaúcha

Quality tools application: a case study in an agribusiness company

Resumo

O estudo tem por objetivo analisar as transformações dos aspectos relacionados à qualidade dos produtos e serviços, a partir da aplicação de ferramentas da qualidade em uma empresa do setor agropecuário. A pesquisa de natureza qualitativa utilizou-se da estratégia de estudo de caso único realizado em um comércio de produtos agropecuários localizado na Serra Gaúcha. As ferramentas da qualidade utilizadas foram o Diagrama de Pareto; juntamente com a Matriz GUT e a Matriz 5W1H. Como principais resultados identificou-se que o conforto no espaço físico da loja é muito importante para o cliente e que a poluição visual é um fator negativo quando relacionado à qualidade pelo fato do consumidor ser dependente de um vendedor para localizar os produtos. Um *layout* com excesso de produtos e distância entre itens do mesmo segmento gera problemas na execução dos processos e faz com que os clientes não se sintam plenamente satisfeitos.

Palavras- chave: Gestão da Qualidade, *Layout*, Agrocenter.

Abstract

The study aims to analyze the transformations of aspects related to the quality of products and services, from the application of quality tools in a company in the agricultural sector. The qualitative research used the strategy of single case study carried out in a trade of agricultural products located in Serra Gaucha. The quality tools used were the Pareto Diagram; together with the GUT Matrix and the 5W1H Matrix. As main results it was identified that the comfort in the physical space of the store is very important for the customer and that visual pollution is a negative factor when related to quality because the consumer is dependent on a seller to locate the products. An overproduct layout and distance between items in the same segment causes problems in the execution of processes and makes customers not fully satisfied.

Keywords: *Quality Management, Layout, Agrocenter.*

1. Introdução.

Bens e serviços de alta qualidade podem propiciar a uma organização relevante vantagem competitiva. Alguns gestores acreditam que, em longo prazo, a qualidade é o fator mais importante que afeta o desempenho de uma empresa em relação à concorrência (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009). Gestão da qualidade é sinônimo de manter esforços focados nas necessidades e expectativas dos clientes. Bens e serviços de alta qualidade podem dar a uma organização uma vantagem competitiva considerável (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

Feigenbaum (1994) define qualidade como uma filosofia de gestão e um compromisso com a excelência. Gestão da qualidade prevê a eliminação ou a simplificação de processos que não agregam valor ao produto ou serviço. A premissa básica da abordagem fundamentada no usuário é que a qualidade está diante dos olhos de quem observa. Cada consumidor apresenta diferentes desejos e necessidades, cada qual tem uma percepção do que ele considera qualidade (OLIVEIRA, 2003).

Cada vez mais, as empresas precisam investir recursos financeiros, humanos e de tempo a fim de melhorar e adaptar seus produtos e/ou serviços. O direcionamento correto desses recursos é de extrema importância para que a organização alcance seus objetivos e tenha lucro com esses investimentos (OLIVEIRA, 2003). Assim, a gestão da qualidade apresenta-se como uma importante aliada e como alternativa para otimizar os investimentos, juntamente com a utilização de ferramentas da qualidade, como o Histograma, Matriz GUT, o Diagrama de Pareto, entre outras.

Partindo do conhecimento de que a Gestão da Qualidade oferece diversas ferramentas que podem auxiliar os gestores a visualizar os problemas de forma mais objetiva e encontrar a melhor forma de aplicação de melhorias, na perspectiva que as necessidades dos clientes devem ser a base para a condução das decisões no planejamento estratégico da empresa e que decisões precisam ser planejadas antes de executadas, este estudo visa responder ao seguinte problema de pesquisa: qual a efetividade da aplicação das ferramentas da qualidade em um *layout* do setor de vendas de uma empresa agropecuária? Com base nos pressupostos de que o emprego das ferramentas da qualidade de forma correta pode trazer benefícios à organização, o estudo tem como objetivo analisar as transformações dos aspectos relacionados à qualidade dos produtos e serviços, a partir da aplicação de ferramentas em uma empresa do setor agropecuário. De maneira secundária, objetiva-se: (i) verificar quais aspectos são mais importantes para os clientes em relação à qualidade dos produtos/serviços ofertados, (ii) elencar as principais dificuldades encontradas pelos colaboradores para a execução das atividades, localizando os gargalos que impedem a realização eficiente do trabalho. Dessa forma, (iii) uma reorganização poderá ser sugerida, diminuindo assim a poluição visual no setor onde os clientes transitam e facilitando essa movimentação.

O estudo de caso foi realizado em uma empresa que será denominada Alfa. O comércio do ramo da agropecuária está localizado na cidade de Bento Gonçalves-RS. Com mais de 20 de atuação no mercado, oferece uma diversificada gama de produtos, desde insumos agrícolas, medicamentos de uso veterinários, produtos da linha Pet, utensílios domésticos e ferragens.

Os resultados e achados encontrados possibilitaram a implantação das ferramentas da qualidade selecionadas para o estudo de forma a atingir os objetivos da pesquisa, onde se pode apresentar aos sócios da empresa os principais focos de problemas e quais deveriam ser corrigidos com prioridade. Desta forma, elaborou-se um plano de ação, o qual foi sugerido a aplicação nos meses seguintes a conclusão do estudo, seguindo rigorosamente os prazos estabelecidos, para que as melhorias sejam obtidas no início do próximo ano (2020).

O artigo está organizado da seguinte forma: além da introdução, o referencial teórico sobre o tema abordado: qualidade, seus conceitos e evolução histórica, gestão da qualidade e suas ferramentas. A metodologia é apresentada em seguida, detalhando como foi o processo realizado para sua execução, como se realizaram a coleta de dados e posteriores análises para elaboração dos resultados. Por fim, apresentam-se as discussões e as conclusões sobre a funcionalidade da aplicação das ferramentas em um caso empírico.

2. Qualidade: Conceito e Evolução Histórica.

O conceito de qualidade surge com bastante força em 1950, com o renascimento da indústria japonesa que seguia os preceitos do consultor americano W. E. Deming, o qual preconizava que qualidade é um artifício para a vantagem competitiva (OAKLAND, 1994). Fernandes (2011, p. 13) complementa esse termo como “o atendimento aos desejos e às aspirações dos consumidores, incluindo os aspectos econômicos, de segurança e desempenho”.

Atualmente, o conceito de qualidade evoluiu para a função de gerenciamento. Dentro das organizações, a qualidade reúne, além dos aspectos de produção do produto, funções que vão da engenharia ao *marketing*, deixando de ser apenas corretiva para ser sistêmica e holística (ROTH, 2011). Alguns autores trazem uma abordagem onde a qualidade está inserida no contexto do indivíduo, como, por exemplo, o autor Oakland (1994) que destaca fundamentalmente, que a qualidade depende da percepção de cada um, sendo a percepção pessoal do indivíduo.

Em estudo realizado por Balsanelli e Jericó (2005) no intuito de apresentar os resultados alcançados por hospitais e serviços de enfermagem ao adotarem a Gestão de Qualidade Total e concluírem os ganhos que essas instituições tiveram em relação à satisfação do cliente interno, descrevem a qualidade como uma ciência que utiliza conhecimentos adquiridos em diversas outras ciências, como: matemática, estatística, pesquisa, lógica, entre outras. Ao longo do século XX o conceito de qualidade mudou muito. Inicialmente, ela era praticada apenas como uma maneira de conferir o trabalho dos artesãos. No século XXI passou a ser vista como uma exigência dos clientes (FERNANDES, 2011).

Diante do exposto, na presente pesquisa, optou-se por utilizar como base principal a definição do autor Feigenbaum (1994) quando ele descreve que qualidade é a determinação do cliente, sendo baseada na experiência pessoal com o produto ou serviço, unido características referentes à engenharia, produção, manutenção e *marketing*. Tendo em vista alcançar a eficiência no serviço oferecido para que as expectativas individuais de cada cliente sejam atendidas, fazendo com que sua experiência seja satisfatória gerando uma associação de qualidade à marca da loja.

2.1. Gestão Estratégica da Qualidade nas Organizações.

O controle da qualidade é voltado para o gerenciamento estratégico da qualidade, onde a maior preocupação é manter-se concorrente no mercado, buscando satisfazer tanto as necessidades do cliente como a do próprio mercado. Existem diversas definições para qualidade e a percepção das pessoas varia em relação aos produtos ou serviços, em função de suas necessidades, experiências e expectativas (MACHADO, 2012).

Oliveira (2003) afirma que a qualidade, na gestão estratégica, é definida em relação aos concorrentes e não a padrões fixos e internos. São os clientes e não os departamentos internos que determinam se um produto é aceitável ou não. Conforme Slack, Chambers e Johnston (2009), o discernimento do cliente quanto a serviços e/ou produtos de alta qualidade significam sua satisfação, e, com isso, uma chance maior de seu retorno. Com a evolução do conceito da qualidade, a percepção a sua importância também cresceu, mostrando o quanto ela é fundamental para o posicionamento estratégico da empresa perante o mercado, sendo estendida para todas as atividades da empresa (ROTH, 2011).

2.2. Ferramentas da Qualidade.

Freitas (2009) em seu estudo para o Centro universitário UNINORTE, objetivou revelar aos seus discentes as competências e capacidades da Qualidade. Definiu as ferramentas da qualidade, como ferramentas estatísticas que auxiliam na solução de problemas e na tomada de decisão. Na qualidade, a estatística é uma ferramenta que pode auxiliar no levantamento e solução de problemas da empresa, tendo em vista que ela utiliza modelos científicos para a coleta, organização, resumo, apresentação e análise de dados. São a partir dessas análises que se obtêm conclusões válidas para nortear a tomada de decisões.

Roth (2011) define as ferramentas da qualidade como instrumentos facilitadores para a execução do método, trabalhando com informações, coleta e processamento de dados. Através da análise dos resultados e determinação das causas, é possível identificar ações de controle e melhoria e estabelecer prioridades, auxiliando nos processos de tomada de decisão. Foram elaboradas a partir de

1950, levando em consideração os conceitos e as práticas que já existiam; e até hoje elas representam técnicas importantes para os sistemas de gestão das empresas (DE NADAE; DE OLIVEIRA; DE OLIVEIRA, 2009).

Algumas ferramentas da qualidade (conhecidas como sete ferramentas) são: (i) Fluxograma; (ii) Folhas de verificação; (iii) Histograma; (iv) Diagrama de Pareto; (v) Diagrama de Ishikawa; (vi) Diagrama de dispersão; e, (vii) Cartas de controle (DE NADAE; DE OLIVEIRA; DE OLIVEIRA, 2009). O Quadro 1 descreve as sete ferramentas e suas principais funções.

Quadro 1: As Sete Ferramentas da Qualidade

Ferramenta	Principais Funções
Fluxogramas	Descrever processos.
Diagrama de Pareto	Distinguir os fatores essenciais que causam determinado problema de qualidade, dos fatores secundários.
Diagrama de causa e	Levantar as possíveis causas de um problema que afeta a qualidade.
Histogramas	Gráfico que permite visualizar a distribuição de um conjunto de dados.
Folhas de verificação	Permitem coletar dados de forma organizada e sistemática.
Gráficos de dispersão	Estabelece a relação entre duas variáveis.
Cartas de controle	Analisa a variabilidade dos processos produtivos ao longo do tempo.

Fonte: Adaptado de Lucinda (2010) e Pearson (2011).

Conforme De Nadae, De Oliveira e De Oliveira (2009), se as ferramentas da qualidade forem utilizadas de maneira correta trarão inúmeros benefícios para a empresa, reduzindo custos, proporcionando melhorias nos produtos e serviços, bem como sua padronização e um ambiente saudável onde o cliente seja bem atendido e tenham suas expectativas alcançadas. Um exemplo que corrobora o descrito anteriormente é o estudo de Oliveira, Allora e Sakamoto (2006) que propuseram em sua pesquisa como a utilização conjunta de ferramentas da qualidade com outros métodos podem trazer melhorias de produtividade. Os autores apresentaram os principais conceitos sobre as ferramentas da qualidade com foco no Diagrama de Pareto, e, após, aplicaram a ferramenta aos dados obtidos através de observações. Os resultados indicaram a importância da utilização das ferramentas, tendo como objetivo por meio do ataque à causa (processo), eliminar o aparecimento dos problemas (efeito), identificando as etapas e facilitando a priorização dos processos.

É importante destacar que as ferramentas da qualidade foram criadas para serem combinadas entre si, juntas elas permitirão mapear processos, identificar defeitos em produtos e serviços, rastrear suas causas e corrigi-las (GUERREIRO, 2012). Dessa forma, dentre as ferramentas da qualidade, a ênfase do estudo será no Diagrama de Pareto (subseção 2.2.1), utilizado juntamente com a Matriz GUT (2.2.2) e a Matriz 5W1H (2.2.3), com o intuito de identificar e priorizar as dificuldades para execução do trabalho eficiente na organização.

2.2.1. Digrama de Pareto.

O Diagrama de Pareto foi elaborado por Vilfredo Pareto, um economista italiano do século XIX. Ele consiste em um diagrama utilizado como meio de definição da importância das condições da empresa, de modo com que se possa encontrar um ponto de onde seja possível começar a solucionar um problema (MARQUES, 2015). Rodrigues e Amorim (1995) explicam que essa ferramenta significa que 80% dos problemas são ocasionados por 20% das causas, ou seja, são poucas as causas que originam a maioria dos problemas. Freitas (2009) complementa que o Diagrama de Pareto é um gráfico de barras, construído a partir de um processo de coleta de dados, que ordena as frequências das ocorrências, permitindo a priorização dos problemas. Sua maior utilidade é que ele permite uma fácil visualização e identificação das causas ou problemas mais importantes, possibilitando que os esforços sejam concentrados sobre os mesmos. O gráfico mostra a ordem de prioridades que um gestor deve utilizar para resolver as causas (RODRIGUES; AMORIM, 1995; GUERREIRO, 2012).

Como complemento, Roth (2011) relata que o mesmo consiste em organizar dados por ordem de importância, de modo a determinar as prioridades para a resolução dos problemas, ele é utilizado

para identificar a causa dos defeitos por ordem de frequência. Suas colunas apresentam os dados relacionados em percentuais e distribuídos em ordem decrescente. O gráfico é utilizado sempre que se tem o objetivo de conhecer a importância relativa entre condições, no sentido de: (i) escolher um ponto de partida para a solução do problema; (ii) avaliar o progresso de um processo; e, (iii) identificar a causa básica de um problema.

2.2.2. Matriz GUT.

A matriz GUT foi desenvolvida na década de 1980 a partir da necessidade de resolução de problemas complexos nas indústrias americanas e japonesas. A matriz GUT trata-se de uma ferramenta gerencial que é utilizada para priorizar a tomada de decisão, levando em consideração a gravidade, a urgência e a tendência do evento relacionado. A partir dessas variáveis, o gestor pode agir com base em um escalonamento, identificando quais problemas devem ser resolvidos primeiro. Seu grande diferencial em relação aos outros do gênero é a simplicidade de utilização e a possibilidade de atribuir valores para cada caso concreto de maneira objetiva (MEIRELES, 2001).

Segundo Periard (2011), o primeiro passo para sua elaboração é listar os problemas presentes em determinado ambiente, e, na sequência, avaliar três aspectos com base nas seguintes definições: (i) gravidade: representa o impacto do problema caso ele venha acontecer; verifica-se sempre os efeitos a médio e longo prazo e são avaliadas variáveis como pessoas, resultados, processos, organizações, etc.; (ii) urgência: representa o prazo, qual o tempo disponível ou necessário para resolver determinado problema analisado; quanto maior a urgência, menor será o tempo disponível para resolução do problema; e, (iii) tendência: representa o potencial de crescimento do problema; a probabilidade dele se tornar maior com o passar do tempo. O próximo passo é atribuir, em uma escala crescente de 1 a 5, a característica de cada problema. A base é o valor 5 para os problemas maiores e 1 para os menores. O número de cada variável deve ser multiplicado e, ao final, gerar uma pontuação para cada problema (BRASIL, 2013).

2.2.3. Matriz 5W1H.

Gomes (2006) descreve que a Matriz 5W1H trata-se de uma abordagem em forma de matriz de perguntas, com o intuito de orientar na obtenção de respostas e planos de ação. Segundo o autor *apud* Hegedus (2004) o 5W1H não se trata de uma ferramenta da qualidade, mas pode ser caracterizada como uma sistemática para o melhor entendimento de uma determinada situação. A Matriz permite considerar todas as tarefas a serem executadas ou selecionadas de forma cuidadosa e objetiva, assegurando sua implementação de forma organizada. Possui como principal objetivo dispor de um cronograma de execução e/ou monitoramento de trabalhos ou projetos. O significado da sigla dos cinco W e um H estão descritos no Quadro 2:

Quadro 2: 5W1H

O que? (WHAT)	Quem? (WHO)	Onde? (WHERE)	Quando? (WHEN)	Por quê? (WHY)	Como? (HOW)

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A seguir os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa são apresentados.

3. Procedimentos Metodológicos.

A pesquisa é de natureza qualitativa e descritiva, utilizando-se da estratégia de estudo de caso único (YIN, 2015). Martins (*et al.*, 2018) apontam como uma característica da pesquisa qualitativa as visitas à organização alvo do estudo de caso, fazendo observações e coletando evidências. Conforme Netto (2006) a finalidade de uma pesquisa caracterizada descritiva é observar, registrar e analisar os fenômenos ou sistemas técnicos, sem entrar nos méritos dos conteúdos.

Para a realização do presente estudo optou-se pela empresa Alfa, inserida no setor do comércio agropecuário e *agropet*. A repetição de alguns acontecimentos que afetam a visão da qualidade relacionada aos processos de vendas levantou o interesse pela formulação de um estudo de caso, caracterizado como caso único e intrínseco, que, conforme Gil (2017) opta-se por essa escolha tendo em vista que o pesquisador pretende conhecer em profundidade o caso, sem qualquer preocupação com o desenvolvimento de teorias. O contato inicial com a empresa ocorreu na primeira semana do mês de agosto de 2019, pessoalmente, com o sócio proprietário mais antigo, a fim de obter autorização para a realização da pesquisa.

Segundo Gil (2017) os estudos de caso requerem a utilização de múltiplas técnicas de coleta de dados. Isto é importante para garantir a profundidade necessária ao estudo e a inserção do caso no seu contexto, conferindo assim, maior credibilidade aos resultados. Somente a partir de procedimentos diversos é que se torna possível a triangulação dos dados. Conforme Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015) e Martins (*et al.*, 2018) os estudos de caso são constituídos de uma combinação de métodos de coleta de dados, como entrevistas, observações, pesquisa de documentos, entre outros.

Para garantir essa triangulação, ou seja, a utilização de diferentes tipos de evidências que visam aumentar a validade do estudo (FLICK, 2013), e após definir a unidade de análise, que será o setor de vendas, a coleta de dados qualitativa ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas e guiadas – mantendo o direcionamento das respostas voltadas ao problema de análise e observações na organização pesquisada. O Apêndice A (protocolo do estudo de caso) apresenta os detalhes sobre os procedimentos utilizados.

Em relação às observações, durante todo o período da coleta de dados, foi estipulado o turno da tarde do horário comercial da empresa para que fossem observados os processos de trabalho e o fluxo de clientes. As situações observadas encontram-se descritas no Quadro 3.

Quadro 3: Roteiro de observações

Autores de base	Situações observadas
Freitas (2009)	<u>Empresa estudada e gestores</u> Ampla espaço interno, preocupação dos gestores com a satisfação do cliente no momento do atendimento, percepção de que melhorias precisam ser feitas, porém ocorrem mudanças sem prévio planejamento.
Roth (2011)	<u>Colaboradores</u> Rotina diária dos funcionários, troca de informações sobre gostos dos clientes, total atenção ao cliente quando estão no atendimento, cordialidade, foco em manter os clientes a vontade, vocabulário simples e direto quando utilizados termos técnicos, conversas paralelas sobre problemas recorrentes. Desconforto em relação ao ambiente, com a disposição dos produtos.
Feigenbaum (1996) Slack, Chambers e Johnston (2009)	<u>Clientes</u> Fluxo intenso de clientes na maior parte do dia, os clientes gostam da forma com que são atendidos, em sua maioria passam um tempo em conversas paralelas com os funcionários o que os deixa satisfeitos com a atenção recebida, raras reclamações sobre preços, dificuldade em localizar os produtos sem auxílio do atendente.

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

As observações *in loco* aconteceram durante os meses de setembro e outubro de 2019, após a apresentação da ideia da pesquisa, bem como seus objetivos para os sócios da empresa, conseguindo assim autorização para a realização da coleta de dados e sequência no estudo.

Paralelo às observações, realizaram-se as entrevistas semiestruturadas que, conforme Martins (*et al.*, 2018) devem considerar diferentes indivíduos, em uma perspectiva diversificada em termos de áreas funcionais, níveis hierárquicos ou qualquer outra característica importante. Segundo Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015) o objetivo é investigar determinada situação ou diagnosticar certos problemas. O instrumento para a entrevista semiestruturada composto por perguntas abertas foi constituído com base nas vantagens apresentadas por Martins (*et al.*, 2018, *apud* BOYD e WETFALL, 1994) sendo elas: (i) a fácil elaboração das questões; (ii) coleta de maior quantidade de dados, e; (iii) o fato de não sofrerem influência de respostas predeterminadas.

A elaboração dos roteiros utilizados nas entrevistas ocorreu durante a primeira semana de outubro de 2019. Optou-se por questões semelhantes, mas roteiros distintos, para membros da empresa e clientes, a fim de analisar o conceito referente à qualidade de cada uma das partes envolvidas no processo, pois, como apresentado anteriormente por Oakland (1994), a qualidade depende da percepção de cada indivíduo através de experiências já vivenciadas. Após sua elaboração, as perguntas passaram por uma avaliação e foram validadas por dois especialistas (doutores) na área de gestão da qualidade. A realização das entrevistas se deu de diferentes formas e teve início com a realização de três pré-testes. Os pré-testes foram realizados no dia 02 de outubro de 2019 de maneira pessoal com um sócio proprietário, um colaborador e um cliente. Verificaram-se possíveis necessidades de adequações as questões, dúvidas ou outras sugestões que pudessem tornar a entrevista mais direta e simples para o entendimento dos entrevistados. Não foram identificadas alterações necessárias após a aplicação dos pré-testes. A coleta foi finalizada em 20 de outubro de 2019 com um total de 13 entrevistas.

Para os membros da organização foi utilizada uma pergunta diferente do questionário aplicado aos clientes, a fim de identificar as principais reclamações dos clientes (ex: Quais as principais reclamações dos clientes relacionadas à disposição dos produtos e à circulação na loja?). Para os clientes, mudou-se a forma de perguntar, buscando reconhecer sua visão como consumidor (ex: Em sua opinião de consumidor, que fatores são importantes para melhorar a qualidade dos produtos e dos serviços ofertados pela empresa?).

Os Quadros 4 e 5 apresentam os roteiros utilizados para realização das entrevistas.

Quadro 4: Roteiro utilizado na entrevista com os membros da empresa

Questões introdutórias		
1) Entrevistado/cargo (tempo na empresa): / 2) Tempo de duração da entrevista: / 3) Forma de entrevista:		
Objetivos específicos	Questões	Autores de base
a) Verificar a relação contextual entre os conceitos da qualidade e o dia a dia das atividades realizadas.	1) No seu entendimento, qual o conceito de qualidade em produtos e serviços ofertados? 2) Que fatores são importantes para melhorar a qualidade dos produtos e dos serviços ofertados pela empresa?	Roth (2011) Slack, Chambers e Johnston (2009)
b) Elencar as principais dificuldades encontradas para a execução das tarefas referentes ao setor de vendas.	3) Quais as principais dificuldades enfrentadas na execução das rotinas diárias relacionadas à disposição dos produtos no setor de atendimento aos clientes?	Guerreiro (2012)
c) Sugerir um plano de ação.	4) Você acredita que melhorias nesse setor pode agregar qualidade ao seu trabalho? E qualidade ao serviço oferecido aos clientes? 5) Quais as principais reclamações dos clientes relacionadas à disposição dos produtos e à circulação na loja?	Feigenbaum (1994) Roth (2011) Oliveira (2009)

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Quadro 5: Roteiro utilizado na entrevista com clientes

Questões introdutórias 1) Entrevistado/tempo que é cliente da loja: / 2) Tempo de duração da entrevista: / 3) Forma de entrevista:		
Objetivos específicos	Questões	Autores de base
a) Verificar a relação contextual entre os conceitos da qualidade e o dia a dia das atividades realizadas.	1) No seu entendimento como consumidor, qual o conceito de qualidade em produtos e serviços ofertados? 2) Na sua opinião de consumidor, que fatores são importantes para melhorar a qualidade dos produtos e dos serviços ofertados pela empresa?	Slack, Chambers e Johnston (2009)
b) Elencar as principais dificuldades encontradas para a execução das tarefas referentes ao setor de vendas.	3) Na sua opinião de consumidor, quais as principais dificuldades encontradas em relação à disposição dos produtos e circulação na loja? Qual sua visão sobre o espaço para fluxo dos clientes? 4) Você consegue localizar facilmente os produtos que veio comprar na loja?	Guerreiro (2012) Oliveira (2003)
c) Sugerir um plano de ação.	5) Você acredita que melhorias nesse setor pode agregar qualidade ao seu trabalho? E qualidade ao serviço oferecido aos clientes?	Roth (2011) Oliveira (2009)

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Com o intuito de elencar as principais causas de insatisfação dos clientes e dificuldades de realização dos serviços, foram entrevistados todos os colaboradores da empresa e sócios responsáveis pelos processos que envolvem as rotinas diárias como compra de mercadorias, reposições nas prateleiras e organização do *layout*. No caso dos clientes, foram entrevistados os mais assíduos, estabelecendo como critério a frequência de consumo na loja. No total foram entrevistados sete membros da loja e elencados os seis principais clientes. Por opção da preservação das identidades dos entrevistados, utilizaram-se codificações para diferenciar cada um. O Quadro 6 apresenta as codificações utilizadas e os dados das entrevistas.

Quadro 6 - Codificação dos entrevistados e dados das entrevistas

Cód.	Posição	Data e duração da entrevista		Tempo de vínculo com a empresa	Local da entrevista
SP1	Sócio Proprietário	02/10/19	25min	10 anos	Sede da empresa
SP2	Sócio Proprietário	02/10/19	35min	22 anos	Sede da empresa
SP3	Sócio Proprietário	03/10/19	30min	15 anos	Sede da empresa
SP4	Sócio Proprietário	03/10/19	35min	22 anos	Sede da empresa
COL1	Colaborador 1	03/10/19	25min	2,5 anos	Residência do colaborador
COL2	Colaborador 2	04/10/19	35min	1 anos	Residência do colaborador
COL3	Colaborador 3	04/10/19	20min	6 anos	Residência do colaborador
CLI1	Cliente 1	02/10/19	1h:05min	15 anos	Residência do cliente
CLI2	Cliente 2	03/10/19	25min	6 anos	Residência do cliente
CLI3	Cliente 3	11/10/19	20min	9 anos	Sede da empresa
CLI4	Cliente 4	11/10/19	20min	10 anos	Sede da empresa
CLI5	Cliente 5	20/10/19	25min	3 anos	Residência do cliente
CLI6	Cliente 6	20/10/19	20min	20 anos	Residência do cliente

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Depois de todas as respostas obtidas, transcreveram-se as mesmas para tabelas utilizadas para estratificação de dados na fase de análise dos dados. A análise dos dados coletados baseou-se na análise de conteúdo (BARDIN, 2010) a qual descreve que para atingir seus objetivos, deve estar sistematizada em três etapas: (i) pré-análise: ocorre antes da coleta de dados e serve como embasamento para a elaboração do protocolo do estudo de caso, o qual serve como um instrumento que melhora a confiabilidade e a validade na condução de um estudo de caso; (ii) exploração do material: codificação dos dados brutos; e (iii) o tratamento dos resultados.

4. Análise de Dados.

Inicialmente, é importante entender um pouco sobre o setor no qual a empresa está inserida. Conforme reportagem publicada pela Superintendência Técnica da Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil – CNA e Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada – CPEA (2019), o Produto Interno Bruto – PIB dos agros serviços apresentou queda de 0,28% em janeiro de 2019. Contudo, para o ano de 2019 espera-se alta de 1,57% no faturamento médio das atividades do segmento agrícola.

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação – ABINPET (2019) houve um crescimento médio geral de 5,2% no ano de 2018 na população de animais domésticos no Brasil, o faturamento anual do ano apresentou crescimento médio de 8,1% por segmento. Tais dados mostram como o setor agrícola e *petfood* são nichos promissores no mercado econômico. Investir em melhorias para empresas do segmento *agrocenter*, a fim de fidelizar e conquistar novos clientes apresenta-se como uma ação estratégica promissora.

A empresa Alfa atua no comércio agrícola há 22 anos, comercializando produtos dos setores: agrícola, jardinagem, domissanitários, linha doméstica e linha *pet*. A loja situada na cidade de Bento Gonçalves, no estado do rio Grande do Sul possui como missão fornecer aos seus clientes produtos de qualidade e bom preço, com um atendimento diferenciado onde o cliente é sempre a prioridade. A visão da loja é ser referência na cidade em produtos agrícolas, linha *pet* e em bom atendimento. Seus principais valores são a contribuição para o desenvolvimento profissional de seus colaboradores, respeito no ambiente de trabalho e foco no cliente. No ano de 2019, a empresa conta com três colaboradores diretos e quatro sócios que trabalham na loja diariamente. A Alfa ganhou a credibilidade e confiança dos consumidores da região, contando com uma vasta gama de clientes que possuem vínculo com a loja desde o início de sua atuação. Apresentam-se nas subseções que seguem as análises dos dados de acordo com os objetivos específicos do artigo.

4.1. Qualidade em relação a produtos e serviços.

Através das 13 entrevistas realizadas (sete com membros da empresa Alfa e seis com clientes), foram citados pelos entrevistados diversos conceitos de qualidade em relação a produtos/serviços distintos. A maioria das respostas dos participantes da pesquisa relacionou o conceito de qualidade nos produtos a um preço justo e, em um segundo momento, a durabilidade. Já em relação à qualidade de serviços prestados, a análise das entrevistas permitiu conceituar qualidade em serviços como atenção e respeito no momento do atendimento. As respostas mostraram que o cliente se sentir confortável no ambiente em que está sendo ofertado o serviço, faz parte do principal conceito ligando qualidade a serviços. O relato do CLI2 exemplifica o que foi descrito, uma vez que para ele, a qualidade nos produtos é: “*atender as necessidades que levam a compra dos mesmos associados ao bom preço*”. Já nos serviços, “*atendimento adequado, com atenção e respeito, e também que supram a necessidade que levou a procurar o serviço*” (CLI2).

De acordo com as observações que puderam ser feitas durante as entrevistas e as observações realizadas na rotina da loja Alfa, com o objetivo de identificar quais as causas de problemas que podem diminuir a qualidade nos produtos/serviços ofertados aos clientes, possibilitando assim analisar qual ferramenta da qualidade pode auxiliar na resolução de problemas relacionados aos produtos/serviços, pode-se observar satisfação em relação a ambos, comprovado na resposta do CLI5 para a segunda questão do roteiro dos clientes, a qual tinha o objetivo de entender os fatores

importantes para agregar melhorias a qualidade nos produtos e serviços. Para o consumidor: “o serviço é satisfatório com a maioria dos atendentes, são todos capacitados” (CLI5). Essa questão também permitiu observar uma dificuldade relacionada ao espaço para o fluxo dos clientes. O apontamento desse problema com o espaço interno se repetiu na maioria das respostas, conforme citado pelo CLI4: “o atendimento é muito bom, poderia adequar melhor o espaço interno”.

4.2. Dificuldades na realização dos processos internos da empresa.

Através das observações *in loco*, o pesquisador identificou que existe uma grande quantidade de produtos expostos no setor de vendas, o que dificulta o fluxo das pessoas e deixa o ambiente poluído visualmente. Através das respostas obtidas para a questão 3, aplicada em ambas as entrevistas (membros da loja e clientes), com objetivo de elencar quais as principais dificuldades encontradas pelos colaboradores para a execução de suas tarefas diárias e para os clientes no momento da compra, permitiu verificar que o excesso de produtos causa o maior número de gargalos, como relata o CLI1: “*existem muitos produtos, dificulta a visibilidade. O espaço físico é bom, mas quando está cheio (fluxo grande), o que ocorre com frequência, dificulta um pouco, o espaço é grande, pode ser mais bem aproveitado*”. A análise dos dados das observações e entrevistas permite auferir que o fluxo no setor de vendas da loja é bastante complicado e geralmente fica obstruído por algum item que ocupe mais espaço.

Como complemento, pode-se identificar que a loja Alfa é sinônimo de bom atendimento na região. O longo período que atua no comércio da cidade possibilitou que se adquirisse a confiança dos clientes e isso faz com que o fluxo seja constantemente grande. Contudo, o problema com o excesso de produtos se repetiu na maioria das respostas coletadas das entrevistas com os clientes, conforme reforçado pelo CLI5: “*muito produto para pouco espaço, o fluxo fica comprometido por ter muitos produtos*.”.

Para os colaboradores, analisaram-se as mesmas dificuldades, como relatado pelo COL3: “*visualização na hora da venda e na reposição pós-venda, pois o grande número de itens acaba poluindo a visualização, o que faz com que às vezes acabe faltando o produto exposto, mesmo que ele esteja em estoque*”. Essa resposta remete a outro gargalo observado pelo pesquisador e reforçado pela resposta do SP1 para essa questão, quando o mesmo cita que: “*às vezes não percebemos que está faltando algum produto até que a venda seja solicitada, como tem muitos itens, algumas coisas passam despercebidas*”.

Outros problemas foram mencionados ocasionados pelo excesso de produtos disponíveis da gama comercializada pela loja. Conforme resposta obtida da entrevista com o CLI2 é possível perceber que os problemas mais recorrentes e que incomodam alguns clientes: “*fica difícil transitar pela loja, tem pouco espaço, os produtos da mesma categoria ficam longe um dos outros, tem muito de tudo, isso dificulta pra achar as coisas. O espaço disponível é grande, só é mal organizado*”.

A análise dos dados das entrevistas realizadas com os sócios mostra que a preocupação com melhoria é algo constante, os problemas são visíveis e sabem da necessidade de mudanças, principalmente no rearranjo do layout de vendas, conforme relatado pelo SP2: “*a loja é grande, mas parece que sempre falta espaço. Cada vez mais tem necessidade de algum produto diferente que precisa ficar visível para os clientes, o que acabou gerando uma grande quantia de produtos que ficam ali na frente expostos*”.

A falta de planejamento gera retrabalho, demandando recursos de tempo e dinheiro. Conforme observado pelo pesquisador, os gestores estão cientes da necessidade de melhorias no setor de vendas. A resposta obtida na entrevista com o SP3 reforça essa observação quando ele cita que os sócios tentam “*ir ajustando conforme chega algum produto novo que precisa ficar exposto, mas nem sempre as mudanças dão certo*”. Dessa forma, a falta de planejamento nas mudanças vem gerando desconforto entre os colaboradores. Os três relataram dificuldades nessa questão de planejamento, conforme citado por COL3: “*na tentativa de melhorar, são feitas muitas mudanças sem planejamento, acaba não dando certo e temos que refazer*”.

Diante do exposto, identificou-se por meio das observações e entrevistas uma necessidade real de reorganização do layout do setor de vendas, cuja análise de dados é apresentada a seguir na subseção 4.3.

4.3. Análise de uma possível reorganização no *layout* do setor de vendas: aplicação das ferramentas da qualidade.

Com o objetivo de sugerir aos gestores da loja Alfa uma reorganização no *layout* do setor das vendas, para diminuir a poluição visual e melhorar o fluxo das pessoas que transitam no local, aplicou-se a questão 4 do roteiro de entrevistas para clientes e membros da loja, a fim de verificar se melhorias no *layout* do setor de vendas agregariam qualidade aos serviços ofertados. Para os clientes, de forma unânime melhorias são bem vindas e trariam inúmeros benefícios para a empresa. Exemplifica-se com o relato do CLI3: *“com certeza. Se os produtos estiverem na vista do cliente e ele tiver espaço para circular e permanecer mais tempo dentro da loja vai aumentar as vendas e agregar qualidade no trabalho. Colocar exposto menor quantidade de cada item, por exemplo, as rações que ocupam muito espaço”*.

Através das observações, o pesquisador pode perceber que alguns clientes preferem transitar pela loja a procura de seu produto de forma mais independente. Essa observação se comprova através da resposta do CLI4: *“quanto mais autonomia o cliente tiver, fica melhor”*. Reforçando essa questão, em sua resposta, COL2 cita que melhorias permitiriam que o cliente *“... se sinta mais confortável com mais espaço pra ele poder olhar melhor o que tem na loja, sem ter pressa e sem depender tanto dos vendedores, acho que eles ficam mais a vontade.”*.

Conforme observado, o fluxo de clientes é intenso na maior parte dos dias. Desta forma, quanto mais ágil for o atendimento, melhor vai ser para todos os envolvidos. O fator agilidade é importante tanto para clientes quanto para colaboradores, como se pode observar nas respostas obtidas por ambos respectivamente e exemplificadas nas falas do cliente CLI1: *“quanto mais fácil ficar para achar as coisas, mais rápido é o atendimento”*; e do colaborador COL3: *“também vale ressaltar que os produtos melhores expostos faz com que a venda se torne mais rápida o que agilizaria o processo, podendo o vendedor atender mais rápido, com mais eficiência e mais clientes no momento de fluxo alto”*.

Com a realização da análise dos dados e após coletadas todas as informações necessárias, se deu início o processo de aplicação das ferramentas da qualidade selecionadas para a presente pesquisa, sendo elas: (i) Diagrama de Pareto; (ii) Matriz GUT; e (iii) 5W1H. Após elencar os dados conforme suas repetições nas respostas das entrevistas (Tabela 1) construiu-se o Diagrama de Pareto para a empresa Alfa o qual é apresentado na Figura 1.

Tabela 1: Planilha para construção do Diagrama de Pareto

PROBLEMAS	QUANT. REPETIÇÕES DAS CAUSAS	%	% ACUMULADA
FLUXO DIFICULTADO	15	41%	41%
POLUIÇÃO VISUAL	10	27%	68%
DISPOSIÇÃO DE SEGMENTOS	8	22%	89%
RETRABALHOS	4	11%	100%
	37	100%	-

Fonte: elaborada pelos autores (2019).

Figura 1 – Diagrama de Pareto da empresa Alfa

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Desta forma, será possível apresentar aos gestores os dados de uma forma simples e que possibilite a visualização das principais causas das dificuldades encontradas na loja. Através do Diagrama de Pareto da empresa Alfa, observa-se que apenas quatro causas são responsáveis pelo maior número de dificuldades mencionadas nas respostas das entrevistas, os quais foram relatadas tanto por clientes quanto por membros da empresa.

Na sequência, a Matriz GUT foi elaborada. Conforme Gomes (2006) o objetivo da elaboração de uma Matriz GUT é priorizar os problemas levando em consideração a gravidade, urgência e tendência de cada um. Para sua elaboração são utilizados critérios de análise que os classifica em ordem decrescente de pontos. A Tabela 2 explica os critérios utilizados para a análise da Matriz GUT.

Tabela 2: Critérios Matriz GUT

PONTOS	CRITÉRIOS PARA ANÁLISE DA MATRIZ GUT
5	G (extremamente grave), U (ação imediata), T (tende a piorar de imediato)
4	G (muito grave), U (com alguma urgência), T (tende a piorar a curto prazo)
3	G (grave), U (o mais cedo possível), T (tende a piorar a médio prazo)
2	G (pouco grave), U (pode esperar), T (tende a piorar a longo prazo)
1	G (sem gravidade), U (sem urgência), T (não tende a piorar)

Fonte: Adaptado de Gomes (2006).

Após a elaboração e análise do diagrama de Pareto, foi possível elencar as dificuldades que devem ser priorizadas, para que fosse possível pontuar esses problemas. Utilizaram-se os dados das observações *in loco* das rotinas diárias e das conversas informais entre colaboradores e clientes, bem como os resultados gerados pelas análises das entrevistas realizadas. A Tabela 3 apresenta a Matriz GUT da empresa Alfa.

Tabela 3: Matriz GUT empresa Alfa

DIFICULDADES	G	U	T	TOTAL	PRIORIZAÇÃO
FLUXO DIFICULTADO	5	5	5	15	1º
POLUIÇÃO VISUAL	4	3	4	11	2º
DISPOSIÇÃO DE SEGMENTOS	3	3	3	9	3º
RETRABALHOS	3	3	2	8	4º

Fonte: elaborada pelos autores (2019).

De acordo com Matriz GUT é possível detalhar aos gestores quais dificuldades devem ser prioridades em sua tomada de decisões para resolvê-las. Com os resultados encontrados na aplicação das ferramentas da qualidade, através da análise de dados, será possível apresentar aos gestores, de forma clara e objetiva, quais ações devem ser tomadas. A partir disso, ainda elaborou-se um plano de ação aplicando a Matriz 5W1H, a qual ficou como sugestão aos gestores da empresa Alfa, com o intuito de facilitar o processo de reorganização do *layout* do setor de vendas. O Quadro 7 apresenta o plano de ação elaborado e sugerido:

Quadro 7: Matriz 5W1H – Plano de Ação empresa Alfa

O QUE?	QUEM?	ONDE?	QUANDO?	POR QUÊ?	COMO?
Aumentar o espaço para fluxo das pessoas	Sócios	Área central do setor de vendas	02/12/19 à 04/12/19	Agilizar os processos liberando o fluxo dos clientes e vendedores.	Elaborar um planejamento referente à disposição dos produtos por segmentos.
Verificar quantidade de itens expostos	Colaboradores	Setor das rações	02/12/19 à 07/12/19	Permitirá a retirada de produtos expostos em excesso.	Efetuar um levantamento da quantidade de cada produto exposto no setor de vendas.
Organizar visualização do ambiente	Sócios	Setor de vendas	06/12/19 à 07/2/19	Aumentar a venda por impulso.	Verificar com os colaboradores a fluxo de saída dos itens expostos.
Ordenar a disposição dos segmentos	Toda a equipe	Setor de vendas	16/12/19 à 23/12/19	Ganhar agilidade nos processos.	Colocar em prática o planejamento efetuado na primeira ação, ordenando produtos por segmentos.
Acompanhamento de indicadores	Sócios	Setor comercial da empresa	06/01/20 à 31/01/20	Acompanhar a evolução dos processos.	Realização de pesquisas de satisfação, reuniões periódicas com os colaboradores, observações nas rotinas diárias e identificação contínua das necessidades de melhorias.

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

5. Discussão dos Resultados.

Concluída a análise de dados, apresentam-se as discussões e reflexões que puderam ser levantadas com base nos resultados obtidos. Através das respostas obtidas da entrevista realizada com os clientes foi possível perceber que, referente a conceitos de qualidade em relação a produtos/serviços, cada um dos entrevistados citou algum ponto diferente. Isso reforça a ideia de Oliveira (2003) quando relata que cada consumidor apresenta diferentes desejos e necessidades, cada qual tem uma percepção do que é qualidade. Oakland (1994) destaca fundamentalmente que a qualidade depende da percepção de cada um, sendo a percepção pessoal do indivíduo.

Em relação aos produtos e/ou serviços ofertados pela loja, as observações *in loco* possibilitaram ao pesquisador verificar que a loja Alfa atende aos principais conceitos mencionados sobre qualidade nas entrevistas com os clientes. As entrevistas realizadas com os clientes também permitiram relacionar esses conceitos. Quanto aos produtos, os conceitos referem-se a preço justo e durabilidade, e, quanto a serviços a qualidade está ligada, na maioria das respostas, com a sensação de conforto do consumidor durante a experiência na loja, em relação à cordialidade e respeito com que o vendedor o atende e ao espaço físico da loja. A maioria dos clientes da loja Alfa são consumidores antigos, que já frequentam o espaço e conhecem os atendentes a uma longa data, os demais clientes surgiram através da divulgação e confiabilidade que a Alfa adquiriu ao longo dos anos. Pode-se assim, relacionar essas análises com o pensamento trazido por Slack, Chambers e Johnston (2009) quando apontam que é o discernimento do cliente quanto a serviços e/ou produtos de alta qualidade que vão significar sua satisfação, e, com isso, uma chance maior de seu retorno. Oliveira (2003) reforça que são os clientes que determinam se um produto é aceitável ou não.

Evidenciou-se através das entrevistas com os colaboradores, que há dificuldade em relação à falta de planejamento das mudanças ocorridas no setor de vendas, gerando retrabalho e desperdício de recursos. Conforme Guerreiro (2012) a real implantação da gestão da qualidade nas empresas requer planejamento e treinamentos específicos e, principalmente, sensibilização de toda a empresa. Colaboradores e clientes citaram nas entrevistas, que existe uma grande dificuldade em relação à visualização dos produtos devido a grande quantidade de itens no setor de vendas e má organização dos segmentos. Para auxiliar na execução das melhorias necessárias, De Nadae, De Oliveira e Freitas (2009) apresentam as ferramentas da qualidade como técnicas que tem a finalidade de definir, analisar, mensurar e elaborar soluções para problemáticas que acarretam riscos ou prejudicam o desempenho dos processos de trabalho. Roth (2011) reforça definindo as ferramentas da qualidade como instrumentos facilitadores para a execução do método.

Com base nas respostas das entrevistas com os sócios foi possível perceber que essa necessidade de melhorias é clara para eles, pois para manter-se no mercado ao longo dos anos foi preciso esforço diante da crescente concorrência. Conforme definido por Feigenbaum (1994) qualidade pode ser considerada uma filosofia de gestão e um compromisso com a excelência. As observações *in loco* do dia a dia dos sócios permitiu ao pesquisador confirmar que existe na Alfa essa filosofia e a preocupação em oferecer sempre o melhor, tanto em produtos como em serviços.

As respostas dos sócios esclareceram que um dos entraves para o investimento em melhorias é saber como dar o primeiro passo e para onde seguir. Machado (2012) mostra como o controle da qualidade pode auxiliar quando voltado para o gerenciamento estratégico da qualidade, onde a maior preocupação é manter-se concorrente no mercado. Freitas (2009) cita as ferramentas da qualidade como ferramentas estatísticas que podem auxiliar na resolução de problemas e tomada de decisões. Para a autora, na qualidade, a estatística é uma ferramenta que pode auxiliar no levantamento e solução de problemas da empresa.

Conforme apresentado no Diagrama de Pareto ilustrado na Figura 1, a maior causa dos problemas da empresa parte de dificuldades com espaço, excesso de produtos e visualização dos mesmos. Segundo Oliveira (2003) a premissa básica da abordagem fundamentada no usuário é que a qualidade está diante dos olhos de quem observa e cada vez mais, as empresas precisam investir recursos financeiros, humanos e de tempo a fim de melhorar e adaptar seus produtos e/ou serviços. O direcionamento correto desses recursos é de extrema importância para que a organização alcance seus objetivos e tenha lucro com esses investimentos.

Através da aplicação da Matriz GUT foi possível apresentar aos gestores qual o principal foco dos problemas e para onde devem ser direcionados os recursos em um primeiro momento. Meireles (2001) afirma que a Matriz GUT trata-se de uma ferramenta gerencial que é utilizada para priorizar a tomada de decisão. A partir de suas variáveis, o gestor pode agir identificando quais problemas devem ser resolvidos primeiro. A fim de justificar a escolha do pesquisador para a utilização dessa ferramenta, pode-se citar seu diferencial que conforme Meireles (2001) trata-se da simplicidade de utilização e a possibilidade de atribuir valores para cada caso concreto de maneira objetiva.

Em relação à Matriz 5W1H, conforme Gomes (2006) quando aplicada seu objetivo é que as ações sejam executadas conforme planejado e apresentado no plano de ação, respeitando as datas previstas para cada uma das propostas. Desta forma, o pesquisador sugere aos gestores que para o controle das ações, reuniões entre sócios e colaboradores devem ocorrer ao passo que cada etapa é concluída, desenvolvendo, com base nessas reuniões, relatórios gerenciais, a fim de monitorar e registrar o acompanhamento dos processos.

Os resultados obtidos na presente pesquisa corroboraram aos achados de Oliveira, Allora e Sakamoto (2006) em seu estudo quando propuseram mostrar que a utilização conjunta de ferramentas da qualidade com outros métodos podem trazer melhorias de produtividade. Os resultados obtidos em ambas as pesquisas permitiram indicar a importância da utilização das ferramentas, tendo como objetivo por meio do ataque à causa (processo), eliminar o aparecimento dos problemas (efeito) e proporcionar a priorização dos processos.

6. Considerações Finais.

O presente trabalho teve como objetivo analisar as transformações dos aspectos relacionados à qualidade dos produtos e serviços, a partir da aplicação de ferramentas em uma empresa do setor agropecuário. A realização de entrevistas semiestruturadas e observações *in loco*, permitiu levantar dados que respondessem de maneira satisfatória ao problema proposto no estudo, analisando qual a efetividade da aplicação das ferramentas da qualidade em um caso empírico, elencando as principais dificuldades encontradas pelos colaboradores, sócios e consumidores para a execução dos seus serviços, ajudando a localizar os gargalos que impedem a realização eficiente do trabalho.

Com os resultados obtidos, verificou-se que o conceito de qualidade nos produtos está, em sua maioria, relacionado à durabilidade e preço. Já o conceito de qualidade na prestação de serviços, em grande parte, se relaciona a atenção e respeito ao cliente durante a execução do processo de venda; no momento do atendimento o cliente quer sentir confiança que está sendo ouvido e entendido. Após a análise dos resultados chegou-se à conclusão que esses conceitos já são atendidos pela Alfa, pois os clientes em sua totalidade apresentaram um total grau de satisfação quanto aos produtos que compram e à forma com que os colaboradores os atendem.

Foi possível perceber que o conforto no espaço físico da loja é muito importante para o cliente. A poluição visual gera desconforto pelo fato do cliente ser dependente de um vendedor para localizar os produtos. Um *layout* com excesso de produtos e distância entre itens do mesmo segmento gera problemas na execução dos processos e faz com que os consumidores não se sintam plenamente satisfeitos. Com o intuito de auxiliar na resolução dessa problemática relacionada ao setor de vendas e promover bem-estar dos colaboradores, sugeriu-se aos sócios a execução de um plano de ação elaborado através da Matriz 5W1H. O plano de ação foi elaborado a partir da aplicação das ferramentas da qualidade abordadas neste trabalho – Diagrama de Pareto e Matriz GUT.

Os achados da pesquisa apontaram que nem todos os clientes gostam de ter um vendedor acompanhando sua compra, enquanto observam a loja e os produtos. Com isso, percebe-se que promover o bem-estar de clientes e colaboradores, em um ambiente de vendas organizado e bem segmentado gera ganhos para a empresa que, além da agilidade com os processos, vai suprir as necessidades de seus clientes que desejam se sentir independentes durante a venda e proporcionar aos que preferem o suporte de um vendedor, que sejam atendidos por colaboradores satisfeitos e confiantes sobre suas tarefas.

Pode-se observar que qualidade tem conceitos distintos de acordo com cada indivíduo e suas necessidades. A partir dessa observação mostra-se a importância da comunicação entre empresa e clientes, e entre empresa e colaboradores. Saber o que de fato é importante para cada qual, permite

chegar a um consenso do que é importante para todos e para manter as empresas ativas no mercado, ganhando vantagem sobre a concorrência e mantendo seus clientes sempre fiéis e satisfeitos.

De modo geral, pode-se concluir com este estudo, que uma gestão de qualidade eficiente só tem a agregar para as empresas, fazendo com que a busca por melhorias e a necessidade de se manter em destaque no cenário econômico sejam alcançadas. Contribuindo desta forma, além da área da Gestão da Qualidade, para a utilização eficiente de ferramentas capazes de solucionar problemas rotineiros de modo eficaz, sendo útil ao bom desempenho da organização como um todo.

Algumas limitações foram encontradas no decorrer da execução do estudo, como a escolha dos clientes que seriam entrevistados, sendo necessária uma observação mais rigorosa devido ao longo tempo de relacionamento interorganizacional de diversos consumidores, o que poderia representar uma distorção dos gargalos reais. Ademais, no início das entrevistas com os colaboradores, os mesmos ficaram receosos em responder as questões sobre necessidade de melhorias. Assim, foi explicado sobre o sigilo nas respostas e as entrevistas foram realizadas.

Como sugestões de estudos futuros, cita-se a importância de uma futura avaliação sobre o plano de ação. Verificar se a empresa Alfa seguiu corretamente os passos e se os objetivos foram atendidos. Caso não tenham seguido as instruções, levantar quais motivos impediram os gestores de colocar em prática o plano de ação. Também pode-se realizar uma pesquisa para levantar os impactos que a aplicação das ferramentas da qualidade trouxeram para a empresa diante no ponto de vista dos clientes.

Raciocínio lógico, planejar, executar e controlar um processo de forma eficiente e eficaz faz parte de se praticar uma efetiva gestão da qualidade. Isso demonstra como a qualidade dos produtos e dos serviços está inserida em situações rotineiras que muitas vezes passam despercebidas e como ela é fundamental para a execução eficiente dos processos e alcance dos objetivos organizacionais.

Referências.

ABINPET. Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação, 2019. Mercado PET Brasil. Disponível em: <<http://abinpet.org.br/mercado/>>. Acesso em: 25 set. 2019.

BALSANELLI, A. P.; JERICO, M. C. Os reflexos da gestão pela qualidade total em instituições hospitalares brasileiras. *Ata Paulista de Enfermagem*, v.18, n. 4, p. 397-402, 2005.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. (1977). Lisboa (Portugal): Edições. 2010.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Técnicas de análise de problemas para auditorias/ tribunal de contas da união*. Brasília: TCU, Segece, Secretaria de Métodos Aplicados e Suporte à Auditoria (Seaud), 2013.

CNA. Superintendência Técnica - Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil. CEPEA. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. PIB do agronegócio inicia 2019 com leve queda.

Abril de 2019. Disponível em: <https://www.cnabrazil.org.br/boletins/pib-do-agronegocio-inicia-2019-com-leve-queda>>. Acesso em: 25 set.2019.

DE NADAE, J.; DE OLIVEIRA, J. A.; DE OLIVEIRA, O. J. Um estudo sobre a adoção dos programas e ferramentas da qualidade em empresas com certificação ISO 9001: estudos de casos múltiplos. *Revista GEPROS*, n. 4, p. 93, 2009.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. *Design Science Research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia*. Porto Alegre: Bookman, 2015.

FEIGENBAUM, A. V. *Controle da qualidade total*. São Paulo: Makron, 1994.

FERNANDES, W. A. *O movimento da qualidade no Brasil*. INMETRO, Essential Idea Publishing, 2011.

- FREITAS, C. S. Gestão da qualidade. Manaus: UNINORTE, 2009.
- FLICK, U. Introdução a metodologia da pesquisa: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso, 2013.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GOMES, A. C. de. Ferramentas da qualidade aplicadas em uma empresa do ramo da informática. Trabalho de conclusão (TCC) – Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - Campus Osório, 2006.
- GUERREIRO, K. M. S. Qualidade e produtividade. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia – Paraná. Curitiba: Ministério da Educação, 2012.
- LUCINDA, M. A. Qualidade: fundamentos e práticas para cursos de graduação. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.
- MARTINS, R. A; MIGUEL, P. A; FLEURY, A.; MELLO, C. H. P; NAKAMO, D. N; LIMA, E. P de; TURRIONI, J. B; HO, L. L; MORABITO, R.; COSTA, S. E. G da; SOUSA, R.; PUREZA, V. Metodologia da pesquisa em engenharia da produção e gestão de operações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018. Cap. 3.
- MEIRELES, M. Ferramentas administrativas para identificar, observar e analisar problemas: organizações com foco no cliente. São Paulo: Arte & Ciência, 2001.
- NETTO, A. A. de O. Metodologia da pesquisa científica: guia prático para a apresentação de trabalhos acadêmicos. 2. ed. Florianópolis: Visual Books, 2006.
- OAKLAND, J. Gerenciamento da qualidade total. São Paulo. Nobel, 1994.
- OLIVEIRA, O. J. Gestão da qualidade: tópicos avançados. Thomson, 2003. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=V1mWIIuO3x4C&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 31 mai. 2019.
- OLIVEIRA, S. E.; ALLORA, V.; SAKAMOTO, F. T. C. Utilização conjunta do método UP' (Unidade de Produção -UEP') com o Diagrama de Pareto para identificar as oportunidades de melhoria dos processos de fabricação: um estudo na agroindústria de abate de frango. Custos e Agronegócio, v. 2, n. 2, 2006.
- PEARSON EDUCATION DO BRASIL. Gestão da qualidade. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.
- PERIARD, G. Matriz GUT: Guia completo, 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/matriz-gut-guia-completo/>>. Acesso em: 01 jun. 2019.
- RODRIGUES, M. V. C.; AMORIM, T. A. A. Uma investigação da qualidade nas organizações brasileiras. [?], 1995. Vol. I. Disponível em: <<http://www.ergonomia.ufrj.br/>>. Acesso em: 01 jun. 2019.
- ROTH, C. W. Qualidade e produtividade. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia – RS. Ministério da Educação, Santa Maria, 2011.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. Administração da produção. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- YIN, R. K. Estudo de caso: Planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A: Protocolo do Estudo de Caso

PROTOCOLO	
- Objetivos do estudo de caso	a) Identificar as principais causas de problemas que podem ocasionar diminuição da qualidade dos serviços ofertados aos clientes; b) Analisar ferramentas da qualidade para auxiliar na resolução de problemas relacionados aos serviços oferecidos.
- Fontes de informações	a) Observações (antes e no momento das entrevistas, permanência <i>in loco</i>); b) Entrevistas semiestruturadas e guiadas (sócios colaboradores e clientes).
- Procedimentos	a) Referencial teórico; b) Apresentação da ideia de estudo de caso aos gestores da empresa (autorização); c) Relacionar dados gerais da empresa pesquisada; d) Realização das entrevistas semiestruturadas; e) Gravar as entrevistas e transcrever; f) Analisar as diferentes fontes de dados: observações e entrevistas; g) Aplicar as ferramentas da qualidade e elencar os resultados; h) Elaborar um plano de ação; i) Apresentar a análise e sugerir plano de ação para a empresa do estudo.
- Coleta de dados	a) Roteiro de observações e de questões;
- Análise de dados	a) Estratificação dos dados coletados nas entrevistas; b) Aplicação das ferramentas; c) Análise dos dados elencados.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

APÊNDICE – RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS REALIZADAS COM MEMBROS DA EMPRESA

1-No seu entendimento, qual o conceito em qualidade de produtos e serviços ofertados?	
ENTREVISTAD	RESPOSTA
COL1	Nos produtos é ter produtos e marcas confiáveis com preço justo. Nos serviços é prestar um atendimento e harmonização do ambiente
COL2	Produto tem que ter qualidade e um preço bom, que seja resistente. No serviço ao cliente tem que ficar satisfeito, gostar do atendimento e se sentir à vontade no ambiente.
COL3	O produto tem que satisfazer as necessidades dos clientes, ter um preço condizente com o mercado. O serviço tem que ser prestado da melhor forma possível, deixando o cliente sempre à vontade e escutando a real necessidade do cliente, sem tentar “empurrar” o produto com o cliente, mas sim, deixar ele satisfeito com a compra, para que o cliente não veja que no produto que ele comprou tem agregado o valor de um serviço prestado com qualidade.
SP1	A qualidade está em ofertar um produto que atenda às expectativas dos clientes, tendo um preço justo e que deixe o cliente satisfeito sabendo que fez uma boa compra. Na questão dos serviços ele precisa se sentir bem atendido e ter confiança no que comprou que saiba que o vendedor não o passou pra trás. Assim o cliente vai ter uma boa experiência na loja, vai se sentir confiante e vai voltar. Como nossos funcionários não são comissionados, eles sabem que precisam atender ao cliente vendendo o que ele precisa e se sinta satisfeito, o que mantém nossa clientela fixa é principalmente o fato de priorizarmos a satisfação do cliente quanto ao produto e ao atendimento.
SP2	Um produto de qualidade é aquele que a gente paga um preço justo por um produto que sirva para o que eu preciso dele. Algo que renda, que dure um bom tempo, que seja realmente útil. No serviço é atender bem o cliente, com paciência pra explicar, ouvir o que ele quer e sempre oferecer o produto certo, não pensando no preço.
SP3	A qualidade do produto é aquele produto que atenda às necessidades do cliente, às vezes é preciso pagar mais caro, mas a garantia de que aquele produto vai funcionar compensa o custo investido nele. Qualidade nos serviços é fazer com que o cliente se sinta prioridades no momento da venda, que ele tenha confiança que estamos indicando algo realmente bom, é preciso fazer com que ele se sinta a vontade, que ele se sinta confortável.

SP4	Produto de qualidade é aquele que se compra sabendo que vai durar, que vai funcionar e que tem um preço justo. Serviço de qualidade é a pessoa se sentir bem, sentir confiança em quem está atendendo, tem que ouvir o cliente, entender e respeitar o que ele quer, o cliente tem que saber que vai ser oferecido o que realmente é bom.
2- Que fatores são importantes para melhorar a qualidade dos produtos e dos serviços ofertados pela empresa?	
ENTREVISTADO	RESPOSTA
COL1	Acho que é importante sempre ter bons produtos pra vender, ter conhecimento sobre o que estou vendendo e deixar o ambiente de um jeito que o cliente se sinta a vontade.
COL2	Fazer tudo direitinho como o cliente pede, ter paciência pra ouvir ele e entender certo o que ele precisa. Tem que estar atento para entregar o produto certo para satisfazer o cliente.
COL3	Formar parcerias sólidas e confiáveis com fornecedores, a fim de obter brindes, melhores preços e confiabilidade que esse fornecedor vai poder satisfazer na hora que precisamos e oferecer produtos com qualidade, não necessariamente de marca, mas que tenha um bom custo benefício, tanto para a margem da empresa quanto para o bolso do cliente. Nos serviços é ter um ambiente organizado que proporcione um bom atendimento e visibilidade como um todo, onde a gente se sinta a vontade pra exercer ao nosso trabalho.
SP1	Ter fornecedores parceiros para conseguirmos produtos de qualidade e de preço justo, que se mantenha na concorrência. Nos serviços, manter os funcionários motivados, com bom entendimento dos produtos, mantê-los atualizados sobre o que estão vendendo. Ter um bom ambiente de trabalho faz com que os funcionários se sintam bem e isso passa para o cliente durante o atendimento. É importante que o funcionário esteja comprometido com a ideologia da empresa para que ele atenda bem aos clientes.
SP2	Trabalhar com grandes fornecedores, de confiança, que consigam oferecer um produto com melhor custo e qualidade, para que a gente consiga repassar esses valores para o cliente. Trabalhar com os colaboradores comprometidos com os ideais da empresa e ter um ambiente que propicie ao bom atendimento e satisfação do cliente.
SP3	É toda uma cadeia que começa com os fornecedores que nós escolhemos, eles precisam ser de confiança, precisamos ter a garantia que os produtos que eles vendem são de qualidade boa e os preços precisam ser compatíveis com o mercado. Nos serviços é importante que a gente saiba com clareza o que estamos vendendo para saber orientar os clientes de forma clara. É importante que o ambiente de trabalho seja bom, porque o funcionário estando bem vai passar esse bem-estar para o cliente.
SP4	A gente busca sempre comprar com os mesmos fornecedores, que a gente tem confiança nos produtos que eles vendem, eles sempre oferecem um preço que a gente consegue repassar tranquilo. Para prestar um serviço bom os funcionários têm que estar bem, eles precisam se sentir confiantes no que estão fazendo, precisa ter conhecimento sobre a área, o bem-estar deles é importante.
3- Quais as principais dificuldades enfrentadas na execução das rotinas diárias relacionadas à disposição dos produtos no setor de atendimento aos clientes?	
ENTREVISTADO	RESPOSTA
COL1	A organização. Mudam muito as coisas de lugar, não decidem como deixar, eu acho que não tem um bom planejamento antes de começar vender. Tem muito produto o que deixa difícil achar as coisas e, quando algum produto acaba não é repostado logo, aí a gente só vê que falta quando vai vender e não tá mais lá.
COL2	É difícil de passar entre os produtos ali na frente, principalmente quando a loja tá cheia. Mudam as coisas de lugar sem ter certeza que vai dar certo, gera retrabalho depois. Eu vejo que tem bastante coisa exposta ali e visualmente dá a impressão de estar entulhado.
COL3	Visualização na hora da venda e na reposição pós-venda, pois o grande número de itens acaba poluindo a visualização, o que faz com que às vezes acabe faltando o produto exporto, mas ele esteja em estoque. Também sem auxílio de um vendedor, fica difícil para os clientes localizarem alguns produtos, o que faz com que eles nem sempre levem produtos que se compre por impulso de momento, por que nem sempre o vendedor vai poder oferecer tudo aos clientes.
SP1	A poluição visual, nós sabemos que tem muito produto disposto no ambiente devido à grande variedade de itens disponíveis na loja. Às vezes não percebemos que está faltando algum produto até que a venda seja solicitada, como tem muitos itens, algumas coisas

	passam despercebidas. Mas também o fator de termos bastante diversidade de produtos deixa o cliente satisfeito, pois tudo que ele precisa encontra na loja.
SP2	A loja é grande, mas parece que sempre falta espaço. Cada vez mais tem necessidade de algum produto diferente que precisa ficar visível para os clientes, o que acabou gerando uma grande quantia de produtos que ficam ali na frente expostos. Fica difícil caminhar pela loja para atender os clientes nos dias de que dá bastante movimento e, às vezes, acontece de acabar um produto que estava exposto e ninguém vê de repor, aí vamos vender e não tem mais lá para mostrar.
SP3	Nos dias bons, que a loja tá cheia, é um pouco ruim transitar pelos corredores porque eles são estreitos. Tentamos ir ajustando conforme chega algum produto novo que precisa ficar exposto, mas nem sempre as mudanças dão certo. Ainda não conseguimos colocar as categorias próximas conforme o segmento do produto, aí acontece de ter uma coisa longe da outra.
SP4	A gente tem bastante diversidade de produto e precisa deixar exposto para os clientes enxergarem, isso acaba ocupando bastante espaço e deixando os corredores estreitos, quando a loja tá cheia tem que cuidar quando passa.
4- Você acredita que melhorias nesse setor podem agregar qualidade ao seu trabalho? E qualidade ao serviço oferecido aos clientes?	
ENTREVISTADO	RESPOSTA
COL1	Com certeza. O cliente vai ter mais contato com o produto e vai ver melhor as opções que temos, ganhando agilidade no nosso trabalho. Às vezes a venda ocorre sem o cliente chegar querendo aquele produto, mas aí ele vê e compra. Se as coisas estiverem mais visíveis eles vão se interessar mais.
Col2	Sim, só vai melhorar. Facilitando pra gente transitar pela loja a gente consegue trabalhar mais rápido, atender melhor o cliente e fazer com que ele se sinta mais confortável se tem mais espaço pra ele poder olhar melhor o que tem na loja, sem ter pressa e sem depender tanto dos vendedores, acho que eles ficam mais a vontade.
Col3	Creio que sim, pois organizando melhor os produtos expostos, os mesmos ficaram mais atrativos para os clientes que visualizaram e ficara como uma memória de que no local podem encontrar tal produto ou similar e acabe se tornando uma referência de compra. Também vale ressaltar que os produtos melhores expostos faz com que a venda se torne mais rápida o que agilizará o processo, podendo o vendedor atender mais rápido, com mais eficiência e mais clientes no momento de fluxo alto.
SP1	Toda melhoria na empresa vem com o tempo sendo ajustada conforme a gente nota que precisa. É visível que essa melhoria tem a agregar à empresa que tá buscando uma alternativa para o espaço que dispomos, pois já atingimos as expansões ao máximo que podemos. Mas é importante para o cliente ver com facilidade o que veio procurar e isso facilita nosso trabalho também. O ponto de vista dos funcionários quanto ao ambiente é importante, pois são eles que vivenciam mais as rotinas.
SP2	Com certeza mudanças vão ajudar. A gente sempre busca melhorar no que está ao nosso alcance, falando em espaço físico a loja já cresceu bastante ocupando todo espaço que temos disponível. Se organizar melhor e aproveitar melhor o espaço vai melhorar com certeza, mas isso requer recursos, principalmente tempo e dinheiro.
SP3	Mudar sempre traz benefícios, ainda mais se for visando melhorias. Nós sabemos que precisamos fazer algo, mas mudanças precisam de tempo e recursos financeiros. Reorganizar os produtos, deixar as coisas mais ao alcance dos clientes vai tornar eles mais independentes e nós vamos poder prestar um suporte sem interferir tanto, sem precisar estar em cima, isso gera ganho de tempo para nós como empresa e deixa o cliente a vontade para escolher se quer nossa ajuda ou não.
SP4	Claro que mudanças na parte onde ocorrem as vendas vão melhorar. Ter mais espaço para se mexer quando a loja está cheia deixa tanto o cliente quanto o funcionário mais a vontade. Mas é difícil porque já usamos todo o espaço que tínhamos disponível, às vezes até se tenta mexer as coisas de lugar para tentar melhorar.

Fonte: Resultado das entrevistas realizadas (2019).

APÊNDICE – RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS REALIZADAS COM OS CLIENTES

1- Em seu entendimento como consumidor, qual o conceito de qualidade em produto e serviços ofertados?	
ENTREVISTADO	RESPOSTA
CLI1	Bom atendimento, variedade de produtos, espaço de locomoção, visibilidade.
CLI2	Nos produtos, atender as necessidades que levam a compra dos mesmos associados ao bom preço. Nos serviços, atendimento adequado, com atenção e respeito, e também que supram a necessidade que levou a procurar o serviço. No caso do setor das vendas, sempre é esperado que o vendedor indicasse um produto condizente com o que lhes foi pedido.
CLI3	Ter sempre produtos de boa marca e boa conservação, com validade longa. O cliente tem que se sentira vontade, se sentir em casa quando está na loja e passar a maior parte do tempo circulando na loja.
CLI4	Produtos de qualidade, que durem, sirvam para o que eu preciso e tenham preço justo. Tenho que ser bem atendido, o vendedor tem que me ouvir e me indicar algo que realmente seja bom, tem que dá atenção.
CLI5	Produto: preço justo e que seja de qualidade e seja bom. Serviço: Atendimento de qualidade e que atenda as expectativas que eu tenho quando vou até a loja
CLI6	Serviço: Cordialidade, atenção, respeito que o atendente tem com o cliente é um chamarisco para voltar. Produto: se eu vou comprar um produto que eu não conheço, o vendedor tem que me explicar se o que o produto oferece condiz com o que eu procuro no produto, e o preço tem que ser justo, não importa se é mais alto, mas tem que estar dentro do limite.
2- Em sua opinião de consumidor, que fatores são importantes para melhorar a qualidade dos produtos e dos serviços ofertados pela empresa?	
ENTREVISTADO	RESPOSTA
CLI1	Seguir a tecnologia atual, estar atualizado. Pesquisas de mercado para novos produtos. Atendimento técnico satisfatório. Ter um técnico em cada área de atendimento (agrícola/veterinário).
CLI2	Em relação aos produtos oferecidos, seguir as tendências e continuar ofertando produtos de boas marcas com preços condizentes á realidade atual. Nos serviços deixar o ambiente menos congestionado de produtos, com mais espaço para o fluxo dos clientes e mais fácil de enxergar o que se procura.
CLI3	Quanto aos serviços prestados, acho muito bom pois os atendentes são muito simpáticos e dispõem atenção a cada cliente. A empresa tem que dar treinamento sobre os produtos pra toda equipe de vendas, para que todos se sintam seguros quando vão vender algum produto. Quanto aos produtos, buscar sempre produtos de boa qualidade, não deixar faltar produtos e fazer melhorias no espaço físico da loja quanto à disposição dos produtos.
CLI4	O atendimento é muito bom, poderia adequar melhor o espaço interno. Os produtos são bons, tem que manter a qualidade.
CLI5	O serviço é satisfatório com a maioria dos atendentes, são todos capacitados. Os produtos a loja têm bastante variedade, até demais em minha opinião e pela minha visão tem muito produto pra pouco espaço.
CLI6	Em minha opinião, tem muita poluição visual, tu te perdes olhando, embaralha e faz perder o foco. Ter mais organização, estar por segmento. Ter um produto de cada tipo para o cliente saber que tem, mas ficar no estoque. Nos serviços, os funcionários têm atendimento de qualidade, satisfatória, sempre fui bem atendida.
3- Em sua opinião de consumidor, quais as principais dificuldades encontradas em relação à disposição dos produtos e circulação na loja? Qual sua visão sobre o espaço para o fluxo dos clientes?	
ENTREVISTADO	RESPOSTA
CLI1	Existem muitos produtos, dificulta a visibilidade. O espaço físico é bom, mas quando está cheio (fluxo grande), o que ocorre com frequência, dificulta um pouco, o espaço é grande pode ser mais bem aproveitado. Busco sempre um atendente pra me localizar.
CLI2	Fica difícil transitar pela loja, tem pouco espaço, os produtos da mesma categoria ficam longe um dos outros, tem muito de tudo, isso dificulta pra achar as coisas. O espaço disponível é grande, só é mal organizado.
CLI3	O espaço é apertado, deveria ser ampliada a sala de vendas, ou colocar menor

	quantidade de cada item para obter mais espaço para circulação de pessoas.
CLI4	Tem pouco espaço no ambiente de vendas, a gente não consegue caminhar, teria que colocar para o estoque o que sai menos, falta preço em muito produto, uma tabela com os preços fica mais fácil para a gente se achar.
CLI5	Muito produto para pouco espaço, o fluxo fica comprometido por ter muitos produtos.
CLI6	Eu acho que se reduzir a quantidade de produtos expostos teria mais espaço para circular, é muita poluição visual. Tem muito produto que não precisaria estar ali.
4- Você acredita que melhorias nesse setor pode agregar qualidade ao trabalho? E qualidade ao serviço oferecido aos clientes?	
ENTREVISTADO	RESPOSTA
CLI1	Com certeza. Só tem a agregar, a crescer. Quanto mais fácil ficar para achar as coisas, mais rápido é o atendimento.
CLI2	Com certeza. A loja tem reconhecimento da população pelo bom atendimento, são anos no mercado enfrentando os diversos cenários econômicos e se mantendo, se aprimorarem o setor de vendas, vai melhorar a experiência do cliente na loja e unir o ótimo atendimento com um ambiente confortável.
CLI3	Com certeza. Se os produtos estiverem na vista do cliente e ele tiver espaço para circular e permanecer mais tempo dentro da loja vai aumentar as vendas e agregar qualidade no trabalho. Colocar exposto menor quantidade de cada item, por exemplo, as rações que ocupam muito espaço.
CLI4	Sim. Quanto mais autonomia o cliente tiver, fica melhor.
CLI5	Ficaria melhor para o vendedor poder exercer suas funções e para nós clientes podermos nos sentiremos mais independentes.
CLI6	Sim, eu colocaria mais o foco em produtos agropecuários, reorganizaria os segmentos de venda e tiraria muitos produtos que não representam o que a loja realmente é que é o setor agropecuário.

Fonte: Resultado das entrevistas realizadas (2019).