



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CAMPUS AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

VITÓRIA SAMANTHA DE SOUZA

**ESTUDO DE CASO E APLICAÇÃO DO MASP EM UMA LOJA DE PRODUTOS
ELETRÔNICOS**

Caruaru

2024

VITÓRIA SAMANTHA DE SOUZA

**ESTUDO DE CASO E APLICAÇÃO DO MASP EM UMA LOJA DE PRODUTOS
ELETRÔNICOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Administração do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, na modalidade de monografia, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel/licenciado em Administração.

Área de concentração: Mercados e operações.

Orientador (a): Prof^ª Dr^ª Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo

Caruaru

2024

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Souza, Vitória Samantha de.

Estudo de caso e aplicação do MASP em uma loja de produtos eletrônicos /
Vitória Samantha de Souza. - Caruaru, 2024.

57 p. : il., tab.

Orientador(a): Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de
Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Administração, 2024.

Inclui referências, apêndices.

1. MASP. 2. Gestão da qualidade. 3. Ferramentas da qualidade. 4. Melhoria
contínua. I. Nascimento Mélo, Maria Auxiliadora do. (Orientação). II. Título.

380 CDD (22.ed.)

VITÓRIA SAMANTHA DE SOUZA

**ESTUDO DE CASO E APLICAÇÃO DO MASP EM UMA LOJA DE PRODUTOS
ELETRÔNICOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Administração do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, na modalidade de monografia, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel/licenciado em Administração.

Aprovada em: 08/03/2024

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dr^ª. Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^ª. Dr^ª. Luciana Cramer (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^ª. Dr^ª. Alane Alves Silva (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, a meus pais, familiares, meu namorado, meus amigos e professores do curso que foram cruciais na minha jornada acadêmica para que eu chegasse até aqui. Á eles eu dedico a minha vitória.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me sustentar até o momento e por ter me permitido realizar o sonho de entrar em uma Universidade Federal. O caminho foi árduo, mas compensador. Hoje, ao olhar para toda a minha trajetória acadêmica, sinto um imenso orgulho por toda a minha garra e perseverança que me trouxeram até aqui.

Gostaria de expressar meu sincero agradecimento a todas as pessoas que contribuíram em minha jornada acadêmica, com destaque para meus pais, Solange Melo e Heleno Henrique, meu irmão Hugo Henrique e meu namorado, Rafael Melo, por todo o apoio dedicados nos últimos anos. Não teria sido possível sem o incentivo de vocês.

Quero agradecer também à minha orientadora, Auxiliadora Mélo, pela orientação competente, paciência e valiosas contribuições ao longo deste processo. Sua orientação foi fundamental para a concretização deste trabalho.

Meus agradecimentos se estendem a todos os meus professores, em especial aos professores Rosa Kato, Luciana Cramer, Cláudia Freire, Alane Alves, Kevin Corcino, Anderson Gonçalves, Ivanúcia Ermínio e Luíz Sebastião. São excelentes profissionais que fizeram a diferença em minha vida acadêmica através de seus ensinamentos.

Aos meus amigos e colegas de classe, agradeço pelo compartilhamento de ideias e pelo apoio mútuo ao longo deste percurso acadêmico. Sem vocês, o processo não teria sido fácil. Suas presenças tornaram o dia a dia mais leve e descontraído.

Por fim, expresso minha gratidão a todos que, de uma forma ou de outra, contribuíram para que este trabalho de pesquisa fosse concluído com sucesso. Esta conquista não pertence apenas a mim, mas a todos vocês que estiveram ao meu lado durante esta jornada.

Muito Obrigada!

“Um passo à frente, e você não está mais no mesmo lugar [...]”. (CHICO SCIENCE, 1996).

RESUMO

No presente estudo, procurou-se aplicar o Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) em uma loja de produtos eletrônicos para solucionar o problema prioritário que mais afeta as vendas da mesma. O MASP é um método que visa identificar, analisar e resolver problemas de forma sistemática, sendo amplamente utilizado em contextos de gestão e melhoria de processos. Dessa forma, o presente trabalho apoia-se nas práticas da gestão da qualidade para aplicar as 8 etapas do MASP e das ferramentas da qualidade, como forma de melhorar as vendas da loja e, conseqüentemente, essas melhorias contribuirão significativamente para o desempenho geral da loja no mercado de produtos eletrônicos. Quanto à metodologia, a pesquisa adota uma abordagem quantitativa-qualitativa, enriquecida por uma revisão bibliográfica, caracterizando-se como um estudo de caso de natureza exploratória e descritiva. Utilizou-se uma entrevista semiestruturada com o proprietário da loja, visando identificar os problemas que a afetam. Diante da análise dos dados e resultados obtidos na pesquisa, utilizando das informações coletadas, constatou-se o principal desafio da empresa e foram delineados os pontos a serem aprimorados por meio de um plano de ações. Este estudo não apenas destaca a eficácia do MASP e das ferramentas da qualidade na resolução de problemas, mas também ressalta a importância de abordagens integradas e adaptáveis para enfrentar os desafios comerciais, contribuindo para um desempenho mais sólido e competitivo no mercado.

Palavras-chave: MASP; gestão da qualidade; ferramentas da qualidade; melhoria contínua.

ABSTRACT

In this study, we sought to apply the Problem Analysis and Solution Method (MASP) to an electronics store to address issues significantly impacting its sales. MASP is a method designed to systematically identify, analyze, and resolve problems, widely used in management and process improvement contexts. Thus, this work relies on quality management practices to apply the 8 steps of MASP and quality tools, aiming to enhance the store's sales. Consequently, these improvements have significantly contributed to the overall performance of the store in the electronics market. Regarding methodology, the research adopts a quantitative-qualitative approach, enriched by a literature review, characterized as an exploratory and descriptive case study. A semi-structured interview with the store owner was employed to identify the challenges affecting the business. Upon analyzing the data and results obtained in the research, utilizing the collected information, the primary challenge of the company was identified, and areas for improvement were outlined through an action plan. This study not only underscores the effectiveness of MASP and quality tools in problem resolution but also emphasizes the importance of integrated and adaptable approaches to address business challenges, contributing to a more robust and competitive performance in the market.

Keywords: MASP; quality management; quality tools; continuous improvement.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Diagrama de Ishikawa	24
Figura 2 –	Insights do Instagram da Alfa	38
Figura 3 –	Insights do Instagram da Alfa	38
Figura 4 –	Insights do Instagram da Alfa	39
Figura 5 –	Insights do Instagram da Alfa	39
Figura 6 –	Diagrama de Ishikawa elaborado para a Alfa	41
Figura 7 –	Insights do Instagram da Alfa após implementação de ações	46
Figura 8 –	Insights do instagram da Alfa após implementação de ações	46
Figura 9 –	Insights do instagram da Alfa após implementação de ações	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Abordagens da qualidade	19
Quadro 2 –	Fases do MASP	22
Quadro 3 –	Matriz GUT	23
Quadro 4 –	5W2H	25
Quadro 5 –	Matriz GUT elaborada para a Alfa	35
Quadro 6 –	5W1H elaborado para a Alfa	42

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	OBJETIVOS.....	13
1.1.1	Objetivo geral.....	13
1.1.2	Objetivos específicos.....	13
1.2	JUSTIFICATIVA.....	14
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1	EVOLUÇÃO HISTÓRICA.....	16
2.2	CONCEITO DE QUALIDADE.....	17
2.3	MELHORIA CONTÍNUA.....	20
2.4	MÉTODO DE ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS - MASP....	21
2.5	FERRAMENTAS DA QUALIDADE.....	23
2.5.1	Matriz GUT.....	23
2.5.2	Diagrama de Ishikawa.....	24
2.5.3	5W2H.....	25
3	METODOLOGIA.....	27
3.1	PESQUISA.....	27
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDO DE CASO.....	31
4	DESENVOLVIMENTO DAS ETAPAS DO MASP.....	33
4.1	ETAPA 01: IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	33
4.2	ETAPA 02: OBSERVAÇÃO DO PROBLEMA.....	37
4.3	ETAPA 03: ANÁLISE DO PROBLEMA.....	40
4.4	ETAPA 04: PLANO DE AÇÃO.....	41
4.5	ETAPA 05: EXECUÇÃO DO PLANO DE AÇÃO.....	45
4.6	ETAPA 06: VERIFICAÇÃO.....	45
4.7	ETAPA 07: PADRONIZAÇÃO.....	48
4.8	ETAPA 08: CONCLUSÃO.....	48
5	CONCLUSÃO.....	50
	REFERÊNCIAS.....	52
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI	
	ESTRUTURADA.....	57

1 INTRODUÇÃO

Em um mundo globalizado, o mercado acaba sofrendo mudanças muito aceleradas, e isso requer que as empresas deem respostas cada vez mais rápidas para não ficarem para trás. Segundo Porter (1992, p. 22), a estratégia é o caminho para que as empresas criem vantagem competitiva sobre as outras, e isso é o que determinará o seu real desempenho. É primordial que as empresas gerem novas estratégias à medida que ocorrem as mudanças.

Para se destacar no mercado, as empresas devem ofertar produtos e serviços que atendam às necessidades e expectativas dos seus clientes. Portanto, dispor de produtos/serviços de ótima qualidade, com custo-benefício e estética atrativos são fatores primordiais para a empresa conseguir atrair consumidores e gerar o lucro desejado. (Miranda, 1994, p. 5)

O conceito de qualidade, devido a sua subjetividade, passou a ter várias interpretações ao decorrer do tempo. Para Oakland (1994, p. 15), “a qualidade é simplesmente o atendimento às exigências do cliente”, ou seja, a qualidade depende do que cada consumidor deseja, pois cada pessoa possui uma percepção diferente de um mesmo produto ou serviço. Identificado pelo então Guru da qualidade, Garvin, a qualidade passou por várias eras até os dias atuais, são elas: Inspeção, Controle Estatístico do Processo, Garantia da Qualidade e Gestão Total da Qualidade - TQM. Ainda segundo o autor esta última proposta por Garvin, serve para melhorar a competitividade, a eficácia e a flexibilidade das organizações. A TQM é uma forma de planejar, organizar e compreender as atividades e os processos, e o seu sucesso depende da colaboração de todos em cada um dos níveis (Oakland, 1994, p. 32).

Devido à globalização e à tecnologia, a gestão da qualidade se tornou imprescindível como fator estratégico para que as empresas fiquem à frente de suas concorrentes. Segundo Slack et al (2013), todas as empresas devem se preocupar com a qualidade que oferecem ao consumidor, isto porque a oferta de produtos e serviços de qualidade ajudam a empresa a criar uma vantagem competitiva.

Ao longo dos anos, percebe-se como é indispensável controlar os processos produtivos das empresas, conhecer cada etapa, analisá-las, identificar as principais causas que resultam em falhas no processo, propor novas soluções e buscar meios para padronizar todo o fluxo de trabalho. Segundo Campos (2004, p. 19), “processo é um conjunto de causas que provoca um ou mais efeitos”. Outrossim, cada processo pode ser separado para que o gestor possa compreendê-lo e controlar os efeitos causadores de gargalos, e assim, propor melhorias e adequá-los para um melhor fluxo.

Para garantir um bom desempenho da gestão da qualidade, podem ser utilizados métodos e ferramentas da qualidade disponíveis para ajudar na identificação, controle e solução dos problemas que interferem na atuação eficiente da organização.

Diante do exposto, o objetivo do presente estudo é identificar as principais falhas que afetam as vendas de uma loja de eletrônicos, situada na cidade de Bezerros - PE, e através de métodos e ferramentas da qualidade traçar um plano de ação, para que a loja de produtos eletrônicos se torne mais competitiva no mercado.

No mais, será utilizado o Método de Análise e Solução de Problemas - MASP, e ferramentas da qualidade para ajudar a identificar os principais problemas e suas causas raízes, bem como para encontrar soluções para a resolução dos problemas por meio do plano de ação.

1.1 OBJETIVOS

Serão apresentados a seguir os objetivos geral e específicos que norteiam este trabalho.

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é identificar as principais falhas, priorizar o problema mais urgente que afeta as vendas de uma loja de eletrônicos e solucioná-lo, por meio do Método de Análise e Solução de Problemas.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Analisar os temas fundamentais para desenvolvimento do trabalho;
- Fazer uma análise sobre a empresa Estudo de Caso;
- Identificar os principais problemas que afetam a empresa;
- Aplicar ferramentas da qualidade para ajudar a determinar qual o problema de maior prioridade e, identificar as suas principais causas;

- Aplicar ferramentas da qualidade para solucionar o problema identificado na etapa anterior;
- Elaborar as conclusões do trabalho.

1.2 JUSTIFICATIVA

O presente estudo trata-se de um assunto de grande relevância, pois se utiliza metodologia e ferramentas da qualidade para identificar e solucionar problemas que acarretam em perdas para a organização. Foi optado a utilização do Método de Análise e Solução de Problemas por ser um método que oferece uma abordagem mais estruturada e sistemática na identificação, análise e resolução de gargalos, permitindo investigar a causa raiz dos problemas e traçar ações para solucioná-los, promovendo eficiência na sua solução, além de prevenir o seu ressurgimento. Além de promover a melhoria contínua em qualquer âmbito organizacional. A implementação desta metodologia tem sido aplicada em grandes empresas pelo mundo, na busca de encontrar soluções inovadoras e eficientes para superar os seus concorrentes.

A qualidade é um fator de grande importância para as organizações, é uma área que pode levar uma empresa a se destacar no mercado se bem gerida. O sucesso de uma organização está cada vez mais ligada à qualidade que ela oferece aos seus clientes, que por sua vez estão cada vez mais exigentes. Dessa forma, a busca pela melhoria contínua deve ser sempre considerada para sanar qualquer tipo de problema e conseguir ofertar aos consumidores a qualidade que eles esperam.

Com a realização desta monografia, pretende-se identificar problemas e traçar ações para saná-los, através da aplicação do Método de Análise e Solução de Problemas com o auxílio das ferramentas da qualidade. Sendo assim, espera-se que a implementação deste método possa impulsionar as vendas da empresa através da melhoria contínua da qualidade.

Por fim, pode-se afirmar que este estudo contribui para o nível acadêmico de forma significativa, pelo fato de expandir os conhecimentos e ajudar a compreender melhor os temas de Gestão da Qualidade e Metodologia MASP. Como também contribui para o nível empresarial, ao se utilizar do método e das ferramentas como forma de aprimorar a qualidade e produtividade da empresa, por meio da eliminação dos gargalos, seguindo uma abordagem objetiva, eficaz e de baixo custo de forma contínua.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está dividido em cinco capítulos. O capítulo 1 apresenta a contextualização do tema que será explorado perante o estudo de caso, destrincha os objetivos em geral e específicos, como também é apresentada a justificativa do tema abordado. O segundo capítulo se refere à Fundamentação Teórica, que forma a base primordial para a construção deste trabalho, neste capítulo são abordados os conceitos segundo autores sobre Qualidade, Melhoria Contínua, MASP e ferramentas da qualidade, com o objetivo de fornecer um melhor entendimento ao leitor sobre o referido assunto. No capítulo 3 é apresentada a metodologia aplicada no presente trabalho. O capítulo 4 é composto pelo estudo de caso, apresentando a descrição da empresa focal, como também é feita a aplicação da metodologia para identificação de problemas e apresenta como foram realizadas todas as etapas do MASP, utilizando as ferramentas da qualidade. Por último, no capítulo 5, encontra-se a conclusão final do trabalho, seguido das Referências Bibliográficas, apêndices e anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para facilitar a compreensão do leitor, neste capítulo serão apresentados os principais assuntos utilizados nesta pesquisa, abordando sobre os conceitos de Qualidade, Evolução Histórica, as abordagens e suas dimensões, Melhoria Contínua, MASP e Ferramentas da Qualidade.

2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA

A preocupação com a qualidade não é algo recente, desde o século XX as empresas têm demonstrado uma grande preocupação com aquilo que era produzido. Para Mendes (2007, p.12):

"As diversas formas pelas quais as empresas planejam, definem, obtêm, controlam, melhoram continuamente e demonstram a qualidade, têm sofrido grandes evoluções ao longo dos últimos tempos, respondendo a mudanças políticas, econômicas e sociais”..

A evolução da qualidade passou por quatro grandes eras, sendo elas: Era da Inspeção, Era do Controle Estatístico, Era da Garantia da Qualidade e Era da Gestão Total da Qualidade (Garvin, 1995, p.18).

Logo no início da revolução industrial até metade do século XIX, uma grande parte dos produtos eram fabricados por artesãos, que confeccionavam os produtos ainda de forma tradicional e em pequenas quantidades, sua participação se fazia presente em praticamente todas as fases do processo produtivo (Marshall et al, 2021, p. 4).

A inspeção já se fazia presente nessa época, onde o produto era examinado pelo próprio artesão e pelos clientes, o produtor fazia a separação dos produtos bons dos defeituosos ao final do processo produtivo, não havia a preocupação em estabelecer um processo produtivo de caráter corretivo para evitar as falhas, dessa forma, era muito comum o desperdício de matéria-prima (Palmisano et al, 2004, p. 4). Garvin (1988, p.4-5), afirma que a resolução de problemas quanto aos produtos defeituosos não era de competência da era da inspeção.

A era do Controle Estatístico surgiu com o aumento da escala de produção advinda da Revolução Industrial, dessa forma, ficou impossível inspecionar produto por produto, assim, surgiram as contribuições de W. Shewhart e Deming, com as técnicas de amostragem e carta de controle, as inspeções passaram a ser realizadas por meio de amostragem, facilitando a

verificação da qualidade dos produtos (Silva, 2006, p.12). Segundo Mendes (2007, p.13), as técnicas estatísticas por meio de amostras permitiam que se identificassem os desvios de padrões dos produtos e quais as causas que ocasionaram em falhas, por meio dessas técnicas foi possível fazer uma inspeção mais eficiente melhorando a qualidade dos produtos.

Diferente da abordagem das duas primeiras eras, a Garantia da Qualidade foi pensada como forma de prevenir as falhas no sistema de produção, desse modo, passou-se a ter uma visão do todo, envolvendo-se agora todos os departamentos da empresa (Pacheco, 2018, p. 77).

Para Maximiano (1995, p.160), nesta era passou-se a englobar todos os colaboradores da organização, pois para evitar eventuais falhas durante o processo e garantir que sejam produzidos e ofertados produtos e serviços de qualidade, é necessário garantir que todo o sistema trabalhe com qualidade. Garvin (2002, p.16) afirma que as empresas, além de controlar o processo produtivo, passaram também a incluir na gestão da qualidade o desenvolvimento de novos produtos, a seleção de fornecedores e o atendimento ao cliente.

Segundo Mendes (2007, p. 13), a partir da década de 50, “surge uma nova filosofia de gestão com base no desenvolvimento e na aplicação de conceitos, métodos e técnicas adequados a uma nova realidade”. Para Longo (1996 p.10), a TQM é um modo de gestão onde se cria uma maior preocupação com a qualidade em todos processos e setores de uma organização, e ela tem como objetivos solucionar problemas, evitar falhas, garantir a satisfação do cliente e envolver a todos da empresa para atingir esses objetivos.

Campos (1992, p.15) afirma que “a qualidade total é o verdadeiro objetivo de qualquer organização: satisfação das necessidades de todas as pessoas”. Portanto, a alta gestão deve desempenhar um papel de forte liderança de forma que envolva todos os integrantes da organização para contribuir na melhoria da qualidade total (Mendes, 2007, p. 14).

A partir da Evolução Histórica, faz-se necessário definir o termo da forma correta, portanto, a seção a seguir abordará os conceitos da qualidade conforme delineados por diversos autores.

2.2 CONCEITO DE QUALIDADE

A qualidade é um conceito muito utilizado pelas empresas como uma estratégia competitiva. Conforme Oliveira (2020, p. 32), pode-se observar que cada vez mais os gestores passaram a utilizar a qualidade como uma arma estratégica como fator competitivo no

mercado. Além disso, o autor ainda ressalta que passou-se a vincular lucratividade ao ponto de vista do consumidor, pois são os clientes que determinam a qualidade de um produto. Para Degen (1989, p. 106), a competitividade pode gerar o fracasso ou o sucesso de uma organização, aquelas que conseguem se destacar dos seus concorrentes conseguem alcançar a prosperidade do seu negócio.

Segundo Garvin (2002, p. 47), qualidade é um termo que apresenta diversas interpretações e por isso, "é essencial um melhor entendimento do termo para que a qualidade possa assumir um papel estratégico". Por ser um conceito muito subjetivo, muitos autores têm procurado definir de forma simples, o que é a qualidade. Neste sentido, Slack et al. (2009 p. 523) afirma que a qualidade está ligada à conformidade do produto com os desejos dos consumidores. Para Carpinetti (2016, p. 15) a definição de qualidade diz respeito à "expectativa sobre o produto no momento da aquisição e a percepção adquirida sobre o produto no momento do consumo".

A qualidade está ligada aos aspectos de um produto que permitem atingir a satisfação e as necessidades (Longenecker; Moore; Petty, 1997, p. 470). Miranda (1994, p. 5) concorda com o autor ao afirmar que é preciso ofertar produtos e serviços em condições que satisfaçam as demandas dos usuários. Ou seja, devem estar de acordo com as especificações, com o mínimo de taxas de defeito, aparência atrativa e cobrados a um preço justo.

Segundo Pires (2012, p. 43), "A qualidade inicia-se pela identificação das necessidades dos clientes (interface da empresa com o mercado), seguindo-se-lhe, o que podemos chamar de expressão funcional da necessidade (o que o produto/serviço deve fazer). Ou seja, cada vez mais percebe-se a relação entre a qualidade da oferta de produtos e serviços e a satisfação e fidelização dos usuários. O autor ainda comenta que "A qualidade não está apenas, nem fundamentalmente na produção/prestação de serviço, mas cada vez mais na interface da organização com os seus clientes. Esta é a filosofia essencial da Gestão da Qualidade".

Kotler e Armstrong (1999, p. 6) dizem que a satisfação do cliente depende da relação entre as expectativas do consumidor e do produto ou serviço que ele adquire. Caso o cliente não receba aquilo que esperava, ficará decepcionado, mas se ultrapassar as suas expectativas, voltará a consumir. Portanto, atender a satisfação do cliente é um fator primordial para atingir o nível de fidelização e estar no topo do mercado.

Para Silva (2009, p. 11) "qualidade é sinônimo da procura contínua de melhoria em todas as vertentes, desde a política e estratégia da organização até aos indicadores financeiros

mais relevantes, passando pelos níveis de satisfação de todos os stakeholders”. Segundo Silva (2006, p.17), não se pode confiar em apenas uma definição do que é a qualidade, pois pode-se causar problemas e deixar outros aspectos de lado. Portanto, Garvin (1988, p. 40) considera que a qualidade pode ser definida por meio de cinco abordagens, como mostra no quadro 1 abaixo:

Quadro 1 - Abordagens da Qualidade

Abordagens	Frase
Transcendente	“Qualidade não é uma ideia ou uma coisa concreta, mas uma terceira entidade independente das outras...embora não se possa definir qualidade, sabe-se o que ela é.” (Pirsig, 1974, p. 185)
Baseada no produto	“Qualidade refere-se às quantidades de atributos sem preço presente em cada unidade do atributo com preço.” (Leffler, 1982, p. 956)
Baseada no usuário	“Qualidade é adequação ao uso.” (Juran, 1974, p. 2-2)
Baseada na produção	“Qualidade (quer dizer) conformidade com as exigências.” (Crosby, 1979, p.15)
Baseada no valor	“Qualidade quer dizer o melhor para certas condições do cliente. Essas condições são (a) o verdadeiro uso e (b) o preço de venda do produto.”(Feigenbaum, 1961, p.1)

Fonte: Adaptado de Garvin (1988)

Segundo Queiroz (1995, p.27), Garvin percebeu que a qualidade deveria ser pensada com uma combinação de vários elementos básicos e as denominou de “Oito Dimensões da qualidade”, são elas: desempenho, característica, confiabilidade, conformidade, durabilidade, atendimento, estética e qualidade percebida.

Para Garvin (1992, p. 59), a dimensão **Desempenho** refere-se às características operacionais básicas de um produto e/ou do uso que o cliente deseja. Já a **Característica** são os adicionais de um produto, aqueles itens e características que permitem diferenciar o produto dos demais. **Confiabilidade** é a terceira dimensão, tem a ver com a probabilidade de um produto não falhar em um tempo específico. A **Conformidade** é o grau em que o produto atende as especificações previamente estabelecidas pela organização, está relacionada a padronização e ao controle de variabilidade. **Durabilidade**, a quinta dimensão, se refere ao tempo de vida útil até que o produto se deteriore por completo. Já o **Atendimento** está ligado ao pré e pós venda do produto, a cortesia no atendimento, a rapidez da entrega, a facilidade de reparo do produto, dentre outros aspectos. A **Estética** refere-se a aparência do produto e se baseia em preferências pessoais do consumidor. Já a **Qualidade Percebida**, a oitava dimensão, está ligada à percepção individual de cada um, nesse caso, a subjetividade da qualidade se associa à marca ou à reputação do fornecedor.

Uma vez que tenha sido exposto o conceito de qualidade, incluindo suas abordagens e dimensões, a clara definição do que se entende por qualidade, emerge como a base primordial para abordar os conceitos relacionados à melhoria contínua na próxima seção.

2.3 MELHORIA CONTÍNUA

Também conhecida como Kaizen, a melhoria contínua tem origem japonesa, é definida por Carpinetti (2016, p.41) como “um processo de contínuo aperfeiçoamento de produtos e processos na direção de grandes melhorias de desempenho”. Segundo Sharma (2003, p. 109-111), Kaizen, que significa “Fazer bem” (KA= Mudar e ZEN= Bem), ela se baseia na eliminação de desperdícios, se utilizando de soluções baratas apoiadas na motivação e criatividade dos colaboradores com o objetivo de melhorar os processos de trabalho, tendo como foco a melhoria contínua da qualidade dos produtos. O autor ainda complementa que essa filosofia foi criada no Japão pelo engenheiro Taichi Ohno, considerado o pai do Sistema Toyota de Produção, para ajudar a reduzir os custos e desperdícios gerados nos processos produtivos e para aumentar a produtividade dos colaboradores, alcançando assim a melhoria contínua da organização.

Imai (1996, p. 9) diz que Kaizen significa melhoramento contínuo, seja melhoramento na vida pessoal, social ou no trabalho, e quando aplicado na vida profissional, o ambiente pode sofrer alterações de melhoramento continuado, e envolvem os profissionais do chão de fábrica até os administradores do topo da empresa.

A melhoria contínua pode ser aplicada em vários processos de um setor, o autor (Ortiz, 2010, p.32) enfatiza que uma organização é composta por uma vasta quantidade de processos, e a utilização do Kaizen se faz primordial para aprimorar a cultura e os métodos utilizados no processo atual em que a empresa trabalha. Lubben (1998, p. 210) diz que ao se implementar o Kaizen, tanto os processos como os produtos e serviços terão uma melhora contínua, e essa melhoria colabora para evitar ou reduzir custos com mão de obra, necessidade de retrabalho ou de inspeções.

Juran (2015, p.29) diz que “sem melhoria contínua as organizações morrem”, por isso, as empresas devem sempre se atentar aos problemas que podem surgir que trazem gargalos aos processos organizacionais, devendo-se sempre procurar solucionar os problemas já existentes ou os que surgirão. Para ajudar a solucionar os problemas, foi criado no Japão o QC Story, mas conhecido no Brasil como Método de Análise e Solução de Problemas, este

método se mostrou ser muito eficiente no sentido de analisar e solucionar problemas por meio da melhoria contínua.

A melhoria contínua se conecta naturalmente com o MASP, devido a busca pelo aprimoramento constante, portanto, no próximo tópico será explorado a conceituação do Método de Análise e Solução de Problemas para uma melhor compreensão do tema.

2.4 MÉTODO DE ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS - MASP

O Método de Análise e Solução de Problemas é uma versão mais estruturada e mais detalhada do Ciclo PDCA. Oribe (2008, p. 32) define o MASP como sendo “um método prescritivo, racional, estruturado e sistemático para o desenvolvimento de um processo de melhoria em um ambiente organizacional, visando a solução de problemas e obtenção de resultados otimizados”. De acordo com Santos e Gonçalves (2016 p. 28), o MASP estabelece previamente como o problema identificado deverá ser resolvido, de forma que não gerem altos custos à empresa e que ela consiga maximizar seus resultados.

Segundo Juran (1992, p. 257), “problema é um desvio da característica de qualidade de seu nível ou estado pretendido que ocorre com gravidade suficiente para fazer com que um produto associado não satisfaça às exigências de uso, normal ou razoavelmente previsível” e para Hosotani (1992, p.13), o problema é a discrepância entre a situação atual em que a empresa se encontra e a situação em que deseja chegar.

Campos (2004, p. 238) faz a diferenciação entre métodos e ferramentas, e diz que “método é a sequência lógica para se atingir a meta desejada, ao passo que a ferramenta é o recurso a ser utilizado no método”. O autor ainda afirma que o MASP pode ser aplicado por duas vertentes: para melhorar a qualidade ou ajudar a manter a qualidade atual, por meio da padronização dos processos.

O MASP possui oito fases que devem ser seguidas pelas organizações que buscam a qualidade contínua por meio desse método, sendo elas: Observação do problema, análise do problema, plano de ação, ação, verificação, padronização e conclusão. Para um melhor entendimento, cada uma dessas fases serão explicadas a seguir no Quadro 2.

Quadro 2 - Fases do MASP

1ª fase: Identificação do problema	Campos (2004, p.239) afirma que na primeira etapa de identificação do problema, “o objetivo é definir claramente o problema e reconhecer a sua importância.”
2ª fase: Observação do problema	“Esta etapa considera-se como o momento de observar o problema que foi identificado para poder coletar o maior número de informações possíveis com o objetivo de ajudar na solução do problema”. (Souza, 2021, p.19)
3ª fase: Análise do problema	Segundo Carpinetti (2016, p. 43), na terceira etapa “[...] busca-se levantar as causas raízes ou fundamentais do problema em questão”.
4ª fase: Plano de ação	Na quarta fase, uma estratégia de ação é elaborada com o objetivo de abordar as causas fundamentais do problema. No entanto, é importante garantir que as propostas não gerem efeitos colaterais indesejados (Lorenzon, 2018, p. 6).
5ª fase: Execução das ações	Nesta etapa os colaboradores responsáveis pela implementação das ações previamente listadas na etapa anterior efetivamente colocam essas ações em prática na operação. “[...] consiste na implementação do plano de ação” (Carpinetti, 2016, p. 44).
6ª fase: Verificação	Para Campos (2004, p, 244), a etapa de verificação envolve a comparação dos resultados obtidos antes e depois da implementação das medidas de bloqueio, com o objetivo de avaliar a eficácia e o grau de redução dos níveis indesejados. O autor enfatiza que “toda alteração do sistema pode provocar efeitos secundários positivos ou negativos”.
7ª fase: Padronização	Segundo Carpinetti (2016, p.44), a sétima etapa “visa introduzir as ações implementadas na rotina de operação do processo ou atividade, de forma a prevenir o reaparecimento do problema”.
8ª fase: Conclusão	Segundo Carpinetti (2016, p.44), “o processo é finalizado com o registro de todas as ações empreendidas e resultados obtidos, para posterior recuperação de informações e histórico”.

Fonte: A autora (2023).

Depois de serem definidos e conceituados alguns dos principais temas deste estudo, os tópicos seguintes se tratam em conceituar as ferramentas da qualidade que serão utilizadas neste trabalho.

2.5 FERRAMENTAS DA QUALIDADE

As ferramentas da qualidade, segundo Carpinetti (2016, p.72), tem como objetivo ser um auxílio no desenvolvimento das ações no processo de melhoria contínua nos processos de produção das organizações. Para Yoshinaga (1988, p.80), “as ferramentas sempre devem ser encaradas como um meio para atingir as metas e os objetivos”.

Segundo Paladini e Carvalho (2012, p 353), as ferramentas da qualidade são ferramentas fáceis de serem aplicadas no processo de seleção, implementação e avaliação dos processos por meio de análises objetivas com o intuito de trazer melhorias. A seguir serão abordadas as ferramentas Matriz GUT, Diagrama de Ishikawa e 5W2H.

2.5.1 Matriz GUT

Segundo Queiroz et al (2012, p.6), “Matriz GUT é uma técnica utilizada para definição das prioridades dadas às diversas alternativas de ação. Essa ferramenta utiliza a listagem dos fatos e atribui pesos aos que são considerados problemas, de forma a analisá-los no contexto de sua gravidade, urgência e tendência”. Como muitas causas podem ser identificadas no processo de investigação de problemas na empresa, a Matriz GUT é uma ferramenta no qual pode ser utilizada como forma de priorização dos problemas que devem ser sanados primeiro (Sordi, 2018, p.141).

Silva (2020, p.40) diz que as notas obtidas na matriz GUT serão classificadas em ordem decrescente, respeitando-se a ordem de prioridade de cada problema, para assim começar o processo de solução e melhorias.

Quadro 3 - Matriz GUT

Pontuação	Gravidade	Urgência	Tendência
1	sem gravidade	sem pressa	não há piora, pode melhorar
2	pouco grave	pode esperar um pouco	pode piorar a longo prazo
3	grave	há uma certa urgência	pode piorar a médio prazo
4	muito grave	deve-se agir o mais rápido possível	pode piorar a curto prazo
5	extremamente grave	ação imediata	ação imediata

Fonte: A autora (2023)

Após definir o conceito de Matriz GUT, ferramenta utilizada na fase inicial da aplicação do MASP, torna-se primordial trazer definições acerca da próxima ferramenta a ser utilizada na fase de observação para a identificação das causas raízes de um determinado problema a ser resolvido, o Diagrama de Ishikawa.

2.5.2 Diagrama de Ishikawa

Segundo Oliveira (1995, p.29) o diagrama de Ishikawa, também conhecido como espinha de peixe ou diagrama de causa e efeito, “é uma representação gráfica que permite a organização das informações possibilitando a identificação das possíveis causas de um determinado problema ou efeito”. Maximiano (2012, p. 89) diz que o diagrama possui um formato de espinha se assemelhando a uma espinha de peixe, e tem como finalidade “organizar o raciocínio e a discussão sobre as causas de um problema”.

Segundo Carpinetti:

[...] o diagrama de causa e efeito foi desenvolvido para representar as relações existentes entre um problema ou o efeito indesejável do resultado de um processo e todas possíveis causas desse problema, atuando como um guia para a identificação da causa fundamental desse problema e para determinação das medidas corretivas que deverão ser adotadas (Carpinetti, 2016, p. 87).

Batista e Góis (2013, p.4) afirmam que o diagrama de causa e efeito possui seis fatores comumente chamados de 6M's: mão-de-obra, método, matéria-prima, máquina, meio ambiente e medida. Na figura 1 está a representação de como o diagrama pode ser estruturado.

Figura 1 - Diagrama de Ishikawa



Fonte: Neumann (2015, p.219).

Por meio da conceituação do Diagrama de Ishikawa, ferramenta primordial para definição das principais causas relacionadas a um problema, faz-se necessário trazer definições de alguns autores sobre a ferramenta 5W2H para a elaboração do plano de ação.

2.5.3 5W2H

De acordo com Coutinho (2020), a ferramenta de qualidade conhecida como 5W2H tem como finalidade a compreensão de um problema ou a criação de um plano de ação para aprimorar ou corrigir uma situação problemática. Essa ferramenta é estruturada de modo que, ao gerar uma ação, sejam respondidas as seguintes perguntas:

What – Qual é a proposta de melhoria?

When – Até quando deve ser implementada?

Where – Em qual(is) setor(es) organizacional(is) ela ocorre?

Why – Qual o motivo? Por que a mudança é necessária, ou seja, que problema ela resolve e que benefício traz consigo?

Who – Quem é o responsável por conduzir a ação?

How – Quais são os passos ou atividades principais da tarefa?

How Much – Qual será o custo ou quanto de recursos será necessário para a melhoria?

Quadro 4 - 5W2H

What (O quê?)	Why (Por quê?)	When (Quando?)	Where (Onde?)	Who (Por quem?)	How (Como?)	How much (Quanto?)
Aumentar a temperatura do forno	Diminuição da duração do processo	5 de abril	Forno 2W5C	Pablo	Aumentar a potência do motor	Aumento de 0,5% do custo operacional
Incluir a inspeção durante o processo	Diminuir o refugo	10 de julho	Linha 17	Aline	Aumentar um operador	1 salário + benefícios
Comprar um novo sistema de manutenção	Muitos dias fora da meta de produção	2 de março	Unidade SP	Camila	Implantação de um novo sistema pela manutenção	R\$ 20.000,00

Fonte: Voitto (2020).

Para Maiczuk e Andrade Júnior (2013, p. 5), a metodologia 5W2H é empregada com o propósito de garantir e detalhar um conjunto de planos de ação, permitindo o diagnóstico de problemas e o planejamento de medidas corretivas ou de melhoria. Através do quadro utilizado nessa ferramenta, é possível visualizar de forma clara a solução apropriada para um

problema, além de possibilitar o acompanhamento da execução das ações. Isso é alcançado ao definir métodos, prazos, responsabilidades, objetivos e recursos, tornando mais acessível a compreensão do processo.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão fornecidas informações sobre como foi aplicado o método, ferramentas e como foram realizadas as análises, possibilitando uma compreensão mais profunda do contexto para o entendimento deste estudo. Também será realizada uma breve caracterização da empresa em estudo.

3.1 PESQUISA

O presente estudo se caracteriza como uma pesquisa exploratória-descritiva, sua abordagem é qualitativa-quantitativa. Foi utilizado como procedimento técnico metodológico a revisão bibliográfica e o estudo de caso, também foi feita a utilização de entrevistas do tipo semi-estruturada, por meio de questões abertas, como forma de obter informações sobre a loja e os problemas que a permeiam.

A definição de pesquisa, segundo Gil (2017, p. 26), se caracteriza como um “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.” Para Silva (2004, p. 1038), o termo pesquisa tem origem no latim “perquirere que significa perquirir, buscar com cuidado, informar-se de.”

Segundo Minayo, a pesquisa é vista como:

“atividade básica da Ciência na sua indagação e construção da realidade. É a pesquisa que alimenta a atividade de ensino e a atualiza frente à realidade do mundo. Portanto, embora seja uma prática teórica, a pesquisa vincula o pensamento e ação. Ou seja, nada pode ser intelectualmente um problema, se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática” (MINAYO, 2002, p. 17).

Quanto a sua abordagem, segundo Rodrigues (2016, p. 19), “o trabalho pode ser caracterizado como uma pesquisa quantitativa e qualitativa, pois foi necessário traduzir resultados em números para serem analisados e opiniões de envolvidos para a solução do problema”. Para Silva e Menezes (2005, p.20), a pesquisa qualitativa parte do pressuposto de que existe uma interação dinâmica entre a realidade concreta e a subjetividade, estabelecendo uma ligação inseparável entre o mundo objetivo e a subjetividade do indivíduo, a qual não pode ser quantificada em números. Essa abordagem destaca a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados como elementos fundamentais do processo qualitativo. Ao contrário da pesquisa quantitativa, não há a necessidade de serem utilizados métodos e/ou técnicas estatísticas. O ambiente natural se apresenta como a fonte direta para a coleta de

dados, e o pesquisador desempenha um papel importante como o instrumento principal. O foco principal desta abordagem reside no entendimento do processo e em sua significância.

Segundo Minayo:

“a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” (Minayo 2002, p. 21-22).

De acordo com Zanella (2009, p.76), a pesquisa quantitativa é definida pelo uso de ferramentas estatísticas, tanto na coleta quanto no processamento de dados, com o propósito de mensurar relações entre as variáveis. Para Mussi et al. (2019, p. 427) a pesquisa quantitativa assume que há um conjunto de objetos de estudo que podem ser comparados entre si, utilizando indicadores numéricos para analisar um fenômeno específico. Em contraste, a pesquisa qualitativa aborda um domínio de significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes, representando uma abordagem científica centrada em relações, processos e fenômenos que não são apropriados para a simplificação por meio da racionalização de variáveis.

A pesquisa é do tipo exploratória e descritiva. A abordagem exploratória será empregada para investigar mais a fundo os fatores que afetam diretamente a loja focal, fornecendo uma base sólida para a identificação e análise dos principais desafios que a loja está enfrentando, enquanto a abordagem descritiva permitirá uma análise detalhada da empresa por meio de um estudo de caso. Segundo Richardson (1989, p. 281), “a pesquisa exploratória procura conhecer as características de um fenômeno para procurar explicações das causas e consequências do dito fenômeno”. Para Malhotra (2001, p.106), a pesquisa do tipo exploratória “é um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão”.

O autor Selltiz et al. (1967, p. 63), diz que o propósito da pesquisa exploratória é aumentar a familiaridade com o problema, buscando torná-lo mais explícito ou formar hipóteses. Pode-se afirmar que o principal objetivo dessas pesquisas é aprimorar ideias ou descobrir intuições. O autor também aponta alguns métodos que podem ser utilizados na pesquisa, como: “1) uma resenha da ciência social e de outras partes da literatura; 2) um levantamento de pessoas que tiveram experiência com o problema a ser estudado; 3) uma análise de exemplos que estimulem a “compreensão”.

O estudo caracteriza-se como descritiva, para Gil (2002, p. 42), o objetivo central das pesquisas descritivas é descrever as características de uma população ou fenômeno específico, ou estabelecer relações entre variáveis. Diversos estudos podem ser categorizados sob essa denominação, e, uma das características mais marcantes reside na aplicação de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários e observação sistemática.

De acordo com Castro (1976, p. 66), “quando se diz que uma pesquisa é descritiva, se está querendo dizer que se limita a uma descrição pura e simples de cada uma das variáveis, isoladamente, sem que sua associação ou interação com as demais sejam examinadas”. Para Selltiz (1967, p. 78), no início de um estudo descritivo, assim como em qualquer outro, é crucial definir a pergunta que se deseja responder. “O pesquisador precisa saber exatamente o que pretende com a pesquisa, ou seja, quem (ou o que) deseja medir, quando e onde o fará, como o fará e por que deverá fazê-lo” (Mattar, 2001, p. 23).

Como meio de coleta de dados foi utilizado a entrevista do tipo semi-estruturada, com perguntas apenas abertas com o proprietário da loja. A técnica foi escolhida para que as entrevistas ocorressem de forma mais flexível e fluida com o objetivo de obter o máximo de detalhes possível. Dessa forma, inicialmente foram feitas perguntas preestabelecidas com o intuito de conhecer a história da Alfa. Ao decorrer deste trabalho, foram necessárias novas indagações ao proprietário para dar suporte às etapas do MASP. As perguntas estão dispostas no APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA deste estudo.

Segundo Lavige e Dionne (1999, p.188), as entrevistas semiestruturadas são compostas por “uma série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista”. A entrevista semi-estruturada, de maneira geral, começa com questionamentos fundamentais baseados em teorias e hipóteses pertinentes à pesquisa. Posteriormente, ela proporciona um amplo campo de perguntas, decorrentes de novas hipóteses que emergem à medida que as respostas do entrevistado são recebidas (Triviños, 1987, p. 146).

Para o autor Manzini (1990/1991, p. 154), na entrevista semi-estruturada, a resposta não fica limitada a uma padronização de alternativas formuladas pelo pesquisador, normalmente, a entrevista semiestruturada está centrada em um objetivo para o qual é elaborado um roteiro contendo perguntas principais, complementadas por outras questões relacionadas às circunstâncias específicas ao decorrer da entrevista.

A revisão bibliográfica e o estudo de caso foram utilizados como procedimentos técnicos, a pesquisa foi desenvolvida por meio da consulta de livros, monografias, dissertações e sites, sendo explorados os seguintes temas: qualidade, melhoria contínua, MASP e as ferramentas da qualidade. Segundo Gil (2002, p.04) “[...] a pesquisa bibliográfica

é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. A pesquisa bibliográfica oferece a principal vantagem de permitir que o pesquisador possa abranger uma ampla variedade de fenômenos, muito além do que seria possível investigar diretamente. Para a autora Macedo (1994, p.13), “a ‘revisão bibliográfica’ ou ‘revisão de literatura’ consiste numa espécie de ‘varredura’ do que existe sobre um assunto e o conhecimento dos autores que tratam desse assunto, a fim de que o estudioso não reinvente a roda”.

A pesquisa bibliográfica, conforme descrita por Severino (2007), é aquela que se conduz a partir de um:

“[...] registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utilizam-se dados de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir de contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos” (Severino, 2007, p.122).

No que diz respeito ao estudo de caso, este trabalho realiza uma investigação detalhada de um fenômeno específico. A pesquisa de campo foi conduzida em uma loja de produtos eletrônicos e compreendeu a aplicação das 8 etapas do MASP. De acordo com Yin (2001, p. 26), o estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Prodanov e Freitas (2013) afirmam que:

“O estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa. É um tipo de pesquisa qualitativa e/ou quantitativa, entendido como uma categoria de investigação que tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada, podendo tratar-se de um sujeito, de um grupo de pessoas, de uma comunidade etc. São necessários alguns requisitos básicos para sua realização, entre os quais, severidade, objetivação, originalidade e coerência” (Prodanov e Freitas, 2013 p. 60).

Martins (2008, p.11) destaca que “mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado, o estudo de caso possibilita a penetração em uma realidade social, não conseguida plenamente por um levantamento amostral e avaliação exclusivamente quantitativa”. Para Chizzotti (2006, p. 102), o estudo de caso representa uma caracterização abrangente que se refere a uma variedade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso específico ou de vários casos. O propósito é criar um relatório organizado e crítico de

uma experiência, ou analisá-la de maneira objetiva, sua finalidade é tomar decisões relacionadas a essa experiência ou propor ações que transformarão o seu meio.

O objetivo geral proposto para esse trabalho é utilizar o Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) em uma loja de produtos eletrônicos para identificar as principais falhas que afetam as vendas e como o método pode auxiliar a melhorar os padrões de qualidade por meio da solução dos problemas. Para Marshall (2008, p. 96), o MASP é uma metodologia que serve para identificar, analisar e solucionar problemas, de forma que eles não se repitam.

Para a coleta de informações e definição dos problemas, foi necessário conduzir um total de 02 entrevistas do tipo semi-estruturada com o proprietário. A primeira ocorreu no dia 18 de setembro de 2023, onde foram feitas perguntas abertas com o proprietário para o levantamento de informações a respeito da história da empresa e para o levantamento dos problemas que a permeiam. As perguntas da segunda entrevista foram feitas com base nas respostas anteriores, e ocorreu no dia 29 de setembro de 2023. Ambas as entrevistas foram feitas de modo presencial com o proprietário no âmbito da loja após expediente.

A seguir, será feita uma breve caracterização da empresa objeto de estudo. Essa descrição abrangerá informações relevantes para a pesquisa e servirá como base para a implementação do MASP.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDO DE CASO

A empresa escolhida para ser objeto de estudo está localizada na cidade de Bezerros, no agreste do estado de Pernambuco, e se encontra em atividade no mercado há cerca de 3 anos. Com o intuito de preservar a confidencialidade das informações da loja, será atribuído um nome fictício à empresa, sendo referida como "Alfa".

A Alfa é uma loja que tem como atividade a comercialização de acessórios e produtos eletrônicos. Segundo o proprietário, o empreendimento começou seus serviços em 2020 em meio a pandemia da Covid-19 (SARS-CoV-2), onde a demanda por produtos eletrônicos aumentou substancialmente devido aos trabalhos em home office. A criação da empresa surgiu partindo da necessidade de crescimento profissional e financeiro do proprietário, aliada à oportunidade de atender a crescente demanda do público por objetos eletrônicos.

A loja está inserida dentro de uma papelaria, microempresa de natureza familiar, isso significa que ambas as operações, a loja focal e a papelaria, compartilham o mesmo espaço e ambiente dentro de um único estabelecimento. Inicialmente, a Alfa vendia apenas acessórios

para produtos eletrônicos de marcas genéricas. Isso incluía uma variedade de itens, como capas, películas e suportes para smartphones, fones de ouvido, cabos, carregadores, pen drive e caixinhas de som. Nesse estágio inicial, a loja contava com apenas 01 expositor de vidro do tipo colméia para apresentação e exposição dos produtos. Com o passar do tempo, expressando a sua vontade de expandir e conquistar uma fatia mais significativa do mercado, o proprietário da Alfa decidiu diversificar o portfólio incluindo a venda de dispositivos eletrônicos de uma marca renomada, incluído agora a venda de smartphones, smartwatches, tablets, caixas de som, carregadores portáteis e fones de ouvido bluetooth.

Atualmente, a Alfa possui uma grande variedade de acessórios e produtos eletrônicos para satisfazer as necessidades do seu público, e conta agora com um novo expositor para a apresentação desses novos produtos. No que se refere à venda de dispositivos eletrônicos, a loja não opera a pronta entrega, o cliente precisa encomendar o produto e o proprietário confere a disponibilidade no fornecedor para poder efetuar a venda.

No mais, a loja não possui funcionários, é operada exclusivamente pelo seu proprietário, que desempenha um papel fundamental em todos os processos do estabelecimento, desde a aquisição de mercadorias, vendas, gestão de estoque e das redes sociais. Os atendimentos e as vendas são feitos tanto de forma online, por meio do Whatsapp e Instagram da loja, como também no ponto físico.

Considerando que a loja está atualmente dividindo espaço com uma papelaria, o gestor estabeleceu como meta a mudança da instalação da Alfa para um espaço maior, possibilitando que a loja opere de forma independente. Esta pesquisa desempenha um papel crucial nesse processo de decisão, ao fornecer insights valiosos sobre os desafios que afetam as vendas da loja. Ao abordar esses desafios, a pesquisa fornece uma base sólida para a implementação de melhorias e para o sucesso de uma mudança futura para um local mais amplo, promovendo um ambiente propício ao crescimento e aprimoramento das operações.

4 DESENVOLVIMENTO DAS ETAPAS NO MASP

Nesta seção, serão abordadas e detalhadas as oito etapas fundamentais do Método de Análise e Solução de Problemas, juntamente com a aplicação das ferramentas da qualidade utilizadas, proporcionando uma compreensão abrangente e aprofundada de como se deu o processo de identificação, análise e solução do problema levantado.

4.1 ETAPA 01: IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Nesta primeira etapa deve ser feita uma análise para definir o problema crítico a ser resolvido. Para mapear os desafios que impactam significativamente a Alfa, foi conduzida a primeira entrevista com o proprietário, e o mesmo foi questionado sobre os problemas, que de acordo com ele, tem mais influência nas vendas da loja.

A seguir, serão apresentadas as respostas do entrevistado, seguindo a ordem dos problemas em que foram mencionados na entrevista:

1. “Possuo uma enorme dependência de fornecedor, pois não encontro muitos fornecedores com preços competitivos, tenho apenas um fornecedor que me fornece os produtos como smartphones, caixas de som, fone de ouvidos, etc de uma marca específica e outro que me garante, por exemplo: cabos USB, carregadores, fones de ouvido, baterias... de marcas mais baratas. Algumas vezes fico sem vender um produto porque o meu fornecedor não tinha mais daquele produto que o cliente pediu”.
2. “Outra coisa que apontaria é o pouco investimento aplicado no marketing das redes sociais da loja, meu marketing consiste apenas em fazer algumas postagens diárias dos meus produtos no Instagram da loja e vez ou outra faço sorteios para chamar atenção dos clientes”.
3. “Também percebo que tenho poucas visualizações e seguidores no instagram da loja, principalmente se comparar com meus concorrentes que possuem muito mais seguidores, então acabam chamando mais atenção do público. Isso é algo que quero mudar”.
4. “Outro ponto é a minha falta de planejamento para eventos e campanhas, não consigo parar para planejar previamente as postagens de produtos para as datas que alavancam as vendas como dia das mães, natal, black friday, por exemplo”.
5. “Mais um problema que identifico é a minha dificuldade de criatividade e de tempo para fazer as postagens nas redes sociais da loja, diariamente são postadas as mesmas artes, com os mesmos produtos, gostaria de trazer postagens mais criativas e diferentes para expor meus produtos e para trazer engajamento com os consumidores”.

Com base nas respostas do entrevistado acerca dos problemas levantados, ficaram assim listados: 1. Dependência de fornecedor; 2. Pouco investimento em marketing digital; 3. Baixa visibilidade nas redes sociais; 4. Falta de planejamento de campanhas de marketing; e 5. Baixa diversificação de posts nas redes sociais.

Após a definição dos problemas, será feita uma análise sobre os impactos negativos que podem causar no faturamento de uma empresa.

Dependência de fornecedor: A dependência de se contar com apenas um único fornecedor pode trazer riscos a empresa. Problemas como atrasos ou falta de produtos com um fornecedor podem levar a escassez de estoque e perda de vendas dos produtos.

Pouco investimento em marketing digital: O marketing digital possui um papel significativo na promoção de uma loja on-line. Pouco investimento pode resultar em uma presença fraca da empresa nas redes sociais, tornando a loja menos visível para o público-alvo, limitando o alcance das campanhas de marketing.

Baixa visibilidade nas redes sociais: A visibilidade nas redes sociais é um fator de grande importância para atrair clientes. Caso uma loja não esteja alcançando um número significativo de possíveis clientes por meio das plataformas digitais, pode resultar em menos tráfego e, conseqüentemente, cair o número de vendas.

Falta de planejamento de campanhas de marketing: A falta de um planejamento estratégico de campanhas de marketing podem causar promoções ineficientes. É primordial para uma empresa planejar bem e antecipadamente as campanhas que serão utilizadas para atrair a atenção do seu público e assim impulsionar suas vendas.

Baixa diversificação de posts nas redes sociais: A diversificação de conteúdo nas redes sociais é um fator crucial para manter o interesse do público. Atualmente, com a era do TikTok (aplicativo utilizado para criação e compartilhamento de vídeos curtos, geralmente acompanhados de músicas, efeitos especiais e textos que divertem o público), as pessoas estão interessadas em conteúdos que estão em alta e que abusem da criatividade. Se os posts são monótonos ou pouco envolventes, pode resultar na perda de seguidores e potenciais clientes.

Para a identificação da priorização do problema a ser resolvido, foi utilizada a ferramenta da qualidade Matriz GUT, a construção da ferramenta foi feita mediante o levantamento dos principais problemas encontrados, e a atribuição da pontuação se deu de 1 a 5, de menor a maior intensidade, servindo de parâmetros para a gravidade, urgência e tendência de solução. O quadro 5, a seguir, mostra a disposição dos problemas levantados na Matriz GUT e a atribuição das notas que foram dadas para cada uma. Os parâmetros para a

definição das notas de Gravidade, Urgência e Tendência, foram os mesmos parâmetros apresentados no Quadro 3 deste trabalho, no capítulo de Fundamentação Teórica.

Quadro 5 - Matriz GUT elaborada para a Alfa

PROBLEMAS LEVANTADOS	G	U	T	TOTAL
Dependência de fornecedor	5	4	3	60
Pouco investimento em marketing digital	3	4	3	36
Baixa visibilidade nas redes sociais	5	5	5	125
Falta de planejamento de campanhas de marketing	5	5	4	100
Baixa diversificação de posts nas redes sociais	2	3	3	18

Fonte: A autora (2023).

A pontuação apresentada no Quadro 5 foi resultante da aplicação da Matriz GUT para avaliação e priorização dos problemas apontados. Cada problema recebeu uma pontuação em cada uma das três categorias (Gravidade, Tendência e Urgência), e essas pontuações foram multiplicadas pelas notas atribuídas a cada critério. A seguir, será apresentado uma explanação de como as notas foram atribuídas, vale ressaltar, que as pontuações dadas a cada um dos problemas na Matriz, refletem na realidade específica da Alfa. Portanto, a abordagem personalizada e contextualizada permitirá uma ordem de priorização mais precisa do problema a ser resolvido, considerando as circunstâncias a qual a Alfa se encontra atualmente.

Dependência de fornecedor:

Gravidade (5): Pois pode impactar significativamente a disponibilidade de produtos na loja.

Urgência (4): É necessário agir rápido para não perder vendas.

Tendência (3): A falta de ação pode agravar a situação mais rápido.

Total: $5 \times 4 \times 3 = 60$

Pouco investimento em marketing digital:

Gravidade (3): Possui um impacto médio na presença on-line da loja, podendo afetar moderadamente as vendas.

Urgência (4): É importante aumentar a presença online da loja rapidamente.

Tendência (3): A situação deve ser olhada com atenção para sair à frente da concorrência.

Total: $3 \times 4 \times 3 = 36$

Baixa visibilidade nas redes sociais:

Gravidade (5): É necessário resolução rápida para atrair mais clientes e aumentar o faturamento da loja.

Urgência (5): A visibilidade nas redes sociais é vital para o marketing atual, sendo uma ação urgente.

Tendência (5): Se não for tratado, irá piorar. A falta de presença nas plataformas digitais impacta significativamente na presença do mercado e conseqüentemente no faturamento, impossibilitando a mesma de crescer e se expandir. É preciso sempre estar visível perante o público.

Total: $5 \times 5 \times 5 = 125$

Falta de planejamento de campanhas de marketing:

Gravidade (5): É um problema crítico na loja, pois pode resultar em estratégias pouco eficazes.

Urgência (5): A falta de planejamento pode resultar em problemas a curto prazo, devendo ser corrigida.

Tendência (4): O problema pode se agravar sem um planejamento adequado.

Total: $5 \times 5 \times 4 = 100$

Baixa diversificação de posts nas redes sociais:

Gravidade (2): O impacto é moderadamente baixo, pode resultar em menor engajamento.

Urgência (3): Pode ser resolvido a médio prazo sem muitos prejuízos.

Tendência (3): A situação pode piorar, caso não seja dada a atenção necessária para sua resolução.

Total: $2 \times 3 \times 3 = 18$

Após a utilização da ferramenta, os cálculos revelaram a ordem de priorização dos problemas relacionados a cada item estabelecido. Essa classificação foi determinada da seguinte maneira:

- 1º Baixa visibilidade nas redes sociais (125);
- 2º Falta de planejamento de campanhas de marketing (100);
- 3º Dependência de fornecedor (60);
- 4º Pouco investimento em marketing digital (36);
- 5º Baixa diversificação de posts nas redes sociais (18).

Dessa forma, foi constatado que o problema “baixa visibilidade nas redes sociais”, foi o fator que obteve a maior pontuação (125), necessitando de uma ação imediata. Na etapa seguinte, o problema identificado será observado e investigado para desenvolvimento das suas causas raízes.

4.2 ETAPA 02: OBSERVAÇÃO DO PROBLEMA

Visando investigar melhor o problema prioritário identificado na etapa anterior “baixa visibilidade nas redes sociais”, seguiu-se para a etapa de observação do problema.

Assim, foram realizadas investigações na plataforma do Instagram para obter informações sobre os concorrentes da Alfa. Além disso, uma segunda entrevista foi realizada com o proprietário, sendo primordial para explorar melhor o problema identificado. As perguntas da segunda entrevista também estão dispostas NO APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA deste estudo. Adicionalmente, conduziu-se uma análise e coleta de dados por meio da ferramenta Insights do Instagram da loja, o que se mostrou essencial para obtenção de informações sobre a visibilidade da marca perante seus seguidores. A coleta de dados pela ferramenta do Instagram foi realizada do dia 25 de setembro a 06 de outubro de 2023.

Foi identificado pela pesquisadora que a loja possui 4 concorrentes diretos na mesma cidade em que atua. Em nível de comparação entre a loja e seus concorrentes, foi observado o número de seguidores nas redes sociais. O concorrente A possui uma base de 4.665 seguidores, o concorrente B tem cerca de 10.200 seguidores, o concorrente C possui 2.084 seguidores, e o concorrente D conta com 8.022 seguidores no Instagram, até o período em que foi feita a pesquisa.

Por se tratar de uma loja que utiliza das redes sociais como um dos principais canais de venda, a Alfa possui um baixo nível de seguidores e visualizações em suas redes sociais. Até o data final da coleta dos dados (06 de outubro de 2023), a loja possuía em seu Instagram 237 seguidores. Nas figuras abaixo, é possível identificar que as interações do público, as contas alcançadas, o engajamento das publicações e stories ainda são muito baixos, dessa forma, a loja precisa aumentar sua visibilidade para que possa atrair mais seguidores e captar novos clientes.

Figura 2 - Insights do instagram da Alfa



Fonte: Instagram da loja Alfa (2023).

Figura 3 - Insights do instagram da Alfa



Fonte: Instagram da loja Alfa (2023).

Figura 4 - Insights do instagram da Alfa



Fonte: Instagram da loja Alfa (2023).

Figura 5 - Insights do instagram da Alfa



Fonte: Instagram da loja Alfa (2023).

Na entrevista, o proprietário foi questionado acerca das formas de propaganda e marketing que utiliza para promover a loja e sobre a quantidade de clientes que atende no mês, o mesmo respondeu que “atualmente, as ações de marketing da loja se dão por meio de propaganda em rádio local, publicações nas redes sociais na página do Facebook e no Instagram, onde faço as postagens dos meus produtos e sorteios e, vez ou outra promovo publicações da loja no Instagram, como forma de chegar até outras pessoas” e a cerca dos clientes atendidos, “são atendidos cerca de uns 20 clientes no mês, tem mês que acabo vendendo um pouco mais, e tem mês que é um pouco mais devagar nas vendas”.

A baixa taxa de crescimento de seguidores e a falta de engajamento podem impactar diretamente o desempenho das estratégias de marketing digital e vendas da loja. Portanto, é importante que a Alfa adote ações concretas para reverter essa situação e, assim, alavancar sua presença nas redes sociais, expandir sua base de clientes e potencializar suas oportunidades de venda.

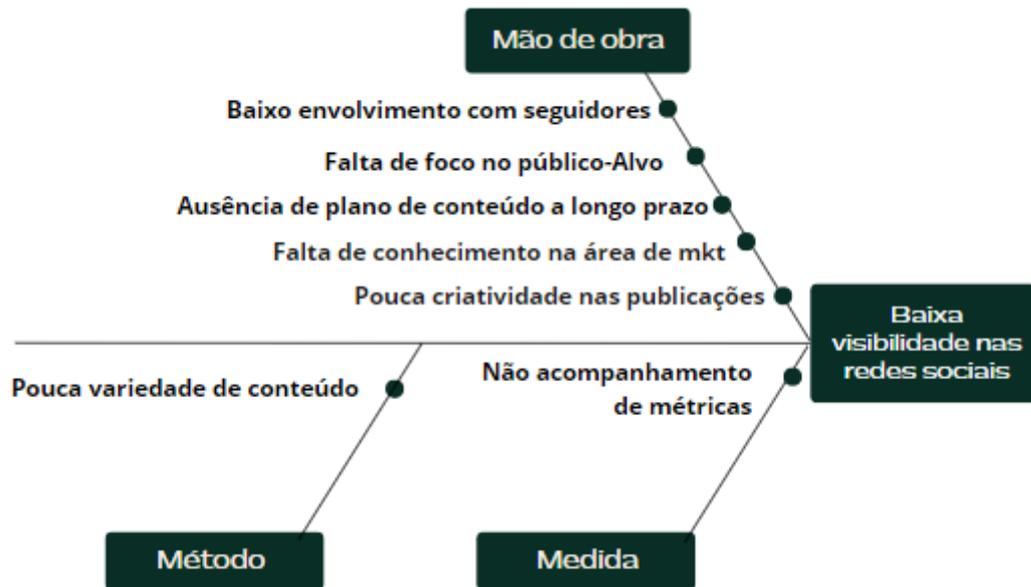
A etapa seguinte tem como objetivo identificar as causas raízes do problema por meio da ferramenta Diagrama de Ishikawa.

4.3 ETAPA 03: ANÁLISE DO PROBLEMA

Nesta etapa, buscou-se identificar as principais causas do problema. Dessa forma, foi utilizado o Diagrama de Ishikawa, esta ferramenta eficaz permite que seja feita uma análise detalhada, categorizando as possíveis causas do problema em categorias-chave, como pessoas, processos, materiais, máquinas, métodos e ambiente. Ao mapear essas causas em um diagrama visual, será mais fácil identificar as áreas críticas que exigem atenção e intervenção, isso proporcionará uma compreensão mais profunda das raízes do problema, facilitando a elaboração de estratégias eficazes de solução.

As causas identificadas na figura 6, a seguir, foram obtidas durante a entrevista, em que o proprietário destacou algumas delas, enquanto outras foram derivadas da observação direta da pesquisadora.

Figura 6- Diagrama de Ishikawa elaborada para a Alfa



Fonte: A autora (2023).

A partir da elaboração do diagrama de Ishikawa identificou-se que as principais causas relacionadas ao problema de baixa visibilidade nas redes sociais são: 1. Falta de foco no público-alvo; 2. Baixo envolvimento com seguidores; 3. Ausência de plano de conteúdo a longo prazo; 4. Falta de conhecimento em Marketing; 5. Falta de criatividade nas publicações; 6. Pouca variedade de conteúdo e 7. Não acompanhamento de métricas.

Na etapa a seguir, será feito o plano de ação como forma de estabelecer as ações que precisam ser realizadas para sanar os gargalos.

4.4 ETAPA 04: PLANO DE AÇÃO

Após a atuação da pesquisadora e do proprietário da loja na análise das causas fundamentais do problema, foram implementadas algumas ações visando à sua eliminação, dessa forma, foi utilizada a ferramenta 5W2H. O propósito é identificar os elementos cruciais para o desenvolvimento do planejamento estratégico, para solucionar cada uma das causas apontadas na etapa anterior do problema identificado. Com o objetivo de minimizar os custos para a empresa, foram concebidas ações que não demandam grandes investimentos financeiros, mas que podem ser eficazes se bem aplicados. O quadro 6, a seguir, mostra as ações elaboradas para Alfa como forma de solucionar as causas levantadas anteriormente. No quadro, a coluna “Quanto Custa” não foi considerada, finalizando um quadro de 5W1H.

Quadro 6 - 5W1H elaborado para a Alfa

O QUÊ?	POR QUÊ?	ONDE?	QUEM?	COMO?	QUANDO?
1. Identificar o público-alvo e seus interesses	Não há conhecimento do público-alvo da loja, o que dificulta fazer conteúdos relevantes que os prendam.	Será feito por meio das ferramentas disponibilizadas nas redes sociais da loja como o Insights	Proprietário	O proprietário irá analisar por meio da ferramenta do Instagram e observando os clientes que entram na loja para comprar os produtos	1x
2. Interagir com o público nas redes sociais	Não existe interação com o público nas redes sociais. Portanto, se faz necessário criar vínculos com o consumidor para que possam conhecer mais sobre a empresa e os produtos ao mesmo tempo em que a empresa adquire insights sobre as necessidades do seu público	Será feito por meio das redes sociais da empresa.	Proprietário	Realizar campanhas, enquetes, sorteios, abrir caixinha de perguntas	2-3x na semana
3. Fazer um planejamento de conteúdo	Muitas datas que poderiam ser usadas para alavancar as vendas passam despercebidas pela empresa que não consegue se programar para fazer um bom marketing dos seus produtos e realizar as vendas	Será feito dentro da loja	Proprietário	O proprietário deverá identificar quais são as datas mais importantes para a empresa, criar um calendário com essas datas e desenvolver publicações estratégicas como: sorteios e campanhas, em datas como dia do cliente, black friday, aniversário da	Ao final de cada campanha

				empresa, natal, etc.	
4. Fazer curso sobre gestão de marketing	O proprietário não possui conhecimentos acerca da gestão de marketing	Em casa, no tempo livre	Proprietário	Por meio de cursos on-line oferecidos pelo SEBRAE ou em outras plataformas	Sempre que necessário
5. Expor os produtos de forma criativa durante a semana	As postagens estão limitadas a apenas imagens dos produtos e fotos dos clientes. As postagens também são repetidas diariamente. É preciso fazer postagens diferentes, utilizando de vídeos, enquetes dentre outros recursos da rede social para trazer novos conteúdos	Nas redes sociais da loja	Proprietário	Tirar um dia da semana para fazer vídeos e fotos dos produtos de formas diferentes para postar durante a semana	Periodicamente
6. Fazer publicações diferentes	As postagens estão limitadas a apenas imagens dos produtos e fotos dos clientes. As postagens também são repetidas diariamente. É preciso fazer postagens diferentes, utilizando de vídeos, enquetes dentre outros recursos da rede social para trazer novos conteúdos	Nas redes sociais da loja	Proprietário Designer	Através do calendário feito mensalmente criar postagens interativas e dos produtos para trazer publicações diferentes para serem postadas nas redes sociais da empresa	Sempre que necessário
	O proprietário não faz o			Fazer o acompanhamento	

7. Monitorar as métricas de desempenho das redes sociais	acompanhamento das métricas da loja o que dificulta a avaliação do que está funcionando e do que precisa ser ajustado.	Nas ferramentas disponibilizadas pelas redes sociais da loja	Proprietário	do desempenho da loja, visualizar se está conseguindo fazer com que o público interaja e se interesse pelo conteúdo e produtos	Periodicamente
--	--	--	--------------	--	----------------

Fonte: A autora (2023).

Após confecção do plano de ação para cada uma das causas identificadas na etapa anterior, a seguir, será apresentada a etapa de execução das metas estabelecidas.

4.5 ETAPA 05: EXECUÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

Dentro do contexto da empresa, o plano de ações foi apresentado ao proprietário no dia 27 de outubro de 2023 para dar-se início ao processo de implementação das medidas planejadas. O proprietário da Alfa escolheu adotar de forma gradativa as sugestões apresentadas no plano de ação, investindo de forma progressiva em cada ação estabelecida. A partir dessa data, ele iniciou a execução de algumas das ações propostas e começou a planejar algumas campanhas antecipadamente, incluindo a elaboração de ofertas para a Black Friday e as postagens para a temporada de Natal, visto que são épocas em que o comércio fica bastante aquecido.

Seguindo esses passos e com o aumento do investimento em marketing digital, a empresa logo estará bem posicionada para atrair novos clientes, estabelecer novos laços e fortalecer os já existentes. Por meio das redes sociais, a empresa tem a oportunidade de se aproximar de seus clientes, resolver eventuais problemas e construir uma relação sólida baseada na confiança mútua.

4.6 ETAPA 06: VERIFICAÇÃO

Uma vez que as ações estejam em andamento, a próxima etapa essencial será a verificação dos resultados. Essa fase de avaliação permitirá uma análise crítica e objetiva como forma de determinar se as ações propostas estão efetivamente gerando melhorias no processo geral. Serão utilizadas métricas e indicadores para medir o desempenho em áreas como aumento de seguidores nas redes sociais, o engajamento do público, as conversões de vendas online e outros aspectos relevantes. Além disso, serão avaliadas a interação com os clientes, o feedback recebido e a percepção do público com a marca. Todas essas informações poderão ser coletadas por meio das ferramentas das redes sociais e percepção do proprietário.

Utilizando as métricas do instagram da loja, após as campanhas elaboradas pelo proprietário para a Black Friday e Natal, foram obtidos os seguintes resultados:

Figura 7 - Insights do Instagram da Alfa após implementação de ações



Fonte: Instagram da loja Alfa (2023).

Figura 8 - Insights do Instagram da Alfa após implementação de ações



Fonte: Instagram da loja Alfa (2023).

Figura 9 - Insights do Instagram da Alfa após implementação de ações



Fonte: Instagram da loja Alfa (2023).

Ao comparar os indicadores coletados em diferentes épocas, sendo a primeira feita no intervalo de 06 de setembro de 2023 à 05 de outubro de 2023 e a segunda no intervalo de 27 de outubro de 2023 à 04 de dezembro de 2023, foi possível notar que houve uma significativa melhoria nos resultados. Esta evolução está associada ao planejamento de ofertas e campanhas para as postagens nas redes sociais da Alfa.

Durante esse período, a loja obteve um aumento no número de contas alcançadas, passando de 102 para 140. As contas com engajamento cresceram de 2 para 17, e o número de seguidores aumentou de 237 para 241, conforme uma visão geral dos dados da própria ferramenta. Já as publicações também apresentaram um aumento significativo, as interações do público cresceu de 6 para 15, sendo essas 6 apenas a quantidade de curtidas na publicação, enquanto os 15 se dividem em 12 curtidas e 3 compartilhamentos por pessoas do conteúdo publicado. O número de visitas no perfil também foi um fator que apresentou um significativo crescimento neste segundo período, passando de 1 para 4 visitantes. É relevante destacar que, durante esse período de campanhas, o proprietário conseguiu converter essas interações em vendas, indicando um impacto positivo nas estratégias implementadas.

Com base nessas informações apresentadas, ao continuar executando essas ações, o proprietário logo estará melhor posicionado perante seu público e a concorrência, atraindo cada vez mais pessoas que se converterão em clientes. No mais, se necessário, ajustes e refinamentos poderão ser implementados posteriormente para otimizar ainda mais o seu desempenho e alcançar os objetivos definidos.

4.7 ETAPA 07: PADRONIZAÇÃO

Após a fase de verificação dos resultados e os ajustes necessários terem sido realizados ao longo do processo de implementação das ações, com o objetivo de eliminar os gargalos que impactam não apenas a visibilidade perante o público, mas também o faturamento da Alfa, será iniciada uma etapa crucial do MASP: a padronização de todo o processo.

Essa padronização é fundamental para garantir que as melhorias implementadas sejam mantidas e se tornem parte integrante das operações cotidianas da Alfa. Para assegurar a manutenção e o aprimoramento dos resultados, é primordial que o proprietário continue colocando em prática as estratégias propostas de marketing digital e permaneça atento à evolução do marketing, garantindo assim sua atualização contínua e a adoção das melhores práticas do mercado.

Dessa forma, a empresa Alfa estará em uma posição sólida para não apenas superar os desafios que afetam sua visibilidade e faturamento, mas também para estabelecer uma cultura de excelência, onde a busca constante pela melhoria será parte da identidade da empresa. Essa abordagem proativa garantirá que problemas semelhantes não se perpetuem, ao mesmo tempo em que construirá uma base sólida para o crescimento e o sucesso a longo prazo.

4.8 ETAPA 08: CONCLUSÃO

Após a execução e padronização de todas as ações estabelecidas nas fases anteriores, será realizada uma análise final dos resultados obtidos com a implementação do MASP. Nessa etapa, serão verificados os benefícios alcançados e avaliada a eficácia das mudanças realizadas.

Por meio das ferramentas utilizadas e da implementação de um plano de ação, que envolve a otimização da gestão de anúncios e o desenvolvimento de uma sólida estratégia de marketing digital, a loja logo estará bem preparada para enfrentar esses desafios. A

abordagem permite uma melhor interação com o público, aumentando a visibilidade nas redes sociais e, conseqüentemente, impulsionando as vendas.

Embora as ações do plano de ação elaboradas estejam em andamento, devido à escolha do proprietário em implementá-las de forma gradual, este estudo fornece uma base sólida e um roteiro claro e pronto para a empresa seguir em direção à melhoria do desempenho nas vendas. A aplicação do MASP permitiu a identificação das áreas problemáticas, com foco na baixa visibilidade nas redes sociais e a falta de uma estratégia de marketing digital eficaz.

5 CONCLUSÃO

Este estudo de caso dedicou-se a aplicar o Método de Análise e Solução de Problemas em uma loja de produtos eletrônicos com o objetivo de identificar as principais falhas que afetam suas vendas, e, conseqüentemente, seu desempenho no mercado. O MASP foi utilizado como uma ferramenta estruturada para analisar as falhas que afetam as vendas da loja e, a partir disso, desenvolver um plano de ação sólido para resolvê-las.

Com o suporte do proprietário e uma pesquisa aprofundada, foi possível identificar o problema de baixa visibilidade nas redes sociais, um fator prejudicial para as vendas e para a receita da loja. Para resolver essa questão, foi implementado um plano de ação. A execução desse plano trouxe diversos benefícios visíveis para a loja, pois resultou em um aumento significativo na sua visibilidade nas redes sociais, com um aumento no alcance das publicações, no número de seguidores, no engajamento, nas visitas ao perfil, nas curtidas e nos compartilhamentos. Isso ocorreu após um planejamento cuidadoso das campanhas da loja, que proporcionou um aumento significativo no faturamento.

Sendo assim, os objetivos definidos foram alcançados com êxito, visto que, o objetivo geral deste trabalho foi identificar as principais falhas que afetam as vendas de uma loja de eletrônicos, localizada em Bezerros, no interior do estado de Pernambuco, por meio do Método de Análise e Solução de Problemas.

Dessa forma, evidencia-se que os objetivos específicos delineados no início deste trabalho foram plenamente alcançados. E, isso se deu por meio da apresentação dos conceitos-chave (história da qualidade, qualidade, melhoria contínua, MASP e ferramentas da qualidade), por meio de uma revisão bibliográfica segundo fontes já existentes, proporcionando um melhor aprofundamento do assunto para o leitor.

Enquanto ao estudo de caso, disposto no capítulo 4, explorou a história da empresa e as suas características distintivas, servindo como uma introdução ao ambiente de estudo e coleta de informações que foram cruciais para o desenvolvimento da pesquisa.

Na fase de aplicação do método, foram analisados e identificados os principais problemas que afetam a empresa. E para isso, foram utilizadas as ferramentas da qualidade Matriz GUT como forma de identificação do problema prioridade, o Diagrama de Ishikawa para identificar as suas principais causas e o 5W1H para delineamento do plano de ação para solucionar os gargalos da loja focal.

Portanto, este trabalho proporcionou não apenas uma solução para o problema identificado e priorizado, mas também destacou a aplicabilidade do MASP em um contexto

real de negócios. Uma vez que as ações do plano de ação sejam implementadas pela Alfa, a loja estará mais bem preparada para enfrentar esses desafios e otimizar sua presença on-line, atraindo mais consumidores e melhorando suas vendas. Esta pesquisa ressalta a importância de abordagens estruturadas para resolução de problemas e a necessidade de ações contínuas para alcançar o sucesso a longo prazo em um mercado competitivo em constante evolução.

Ao discutir as limitações deste estudo, é importante reconhecer que apenas um dos cinco problemas levantados foi abordado em termos de solução. Portanto, a restrição pode impactar a abrangência das melhorias que poderiam ser realizadas na Alfa ao serem solucionados. A escolha de focar em apenas um gargalo foi motivada devido às restrições de tempo e de prioridade estratégica, por isso a necessidade de utilização da ferramenta Matriz GUT. No entanto, é crucial reconhecer que as outras quatro questões identificadas também podem ter um impacto significativo no desempenho da loja e na satisfação do cliente. Portanto, futuros estudos ou intervenções podem se beneficiar de uma análise mais abrangente e da implementação de soluções para os demais problemas identificados.

Uma sugestão para a pesquisa seria conduzir uma pesquisa com empresa de outro ramo que permitisse a comparação entre ambas para analisar e compreender melhor as estratégias e práticas de gestão de qualidade adotadas, permitindo uma avaliação mais ampla das abordagens bem-sucedidas em diferentes contextos, podendo fornecer insights valiosos para aprimoramento contínuo. Além disso, seria oportuno direcionar esforços para solucionar os outros problemas identificados, garantindo uma abordagem mais abrangente e eficaz para melhorar o desempenho geral da loja.

REFERÊNCIAS

- BATISTA, D. S.; GOIS, J. V.; **Busca da melhoria produtiva com auxílio de algumas das ferramentas da qualidade: estudo de caso realizado em uma indústria de confecção.** Anais eletrônicos da ABEPRO, Salvador, 2013.
- CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da Qualidade Total. No estilo Japonês.** 3 ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- CAMPOS, V. F. **TQC - Controle da Qualidade Total. No estilo Japonês.** 8. ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.
- CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da Qualidade.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- CARVALHO, M. et al. **Gestão da Qualidade - Teoria e Casos.** Rio de Janeiro. Campus, 2005.
- CASTRO, C. M. **Estrutura e apresentação de publicações científicas.** São Paulo: McGraw-Hill, 1976.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.
- COUTINHO, T. **O que é 5W2H e como ajuda a tirar seus planos do papel.** Voitto, 25, mar. 2020. Blog. Disponível em: <<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/o-que-e-5w2h>>. Acesso em: 16 set. 2023.
- CROSBY, P. B. **Quality Is Free,** Nova Iorque: New American Library, 1979.
- DEFEO, J.; JURAN, J. M. **Fundamentos da qualidade para líderes.** Porto Alegre: Bookman, 2015.
- DEGEN, P. J.; MELLO, A. A. A. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- FEIGENBAUM, A. V. **Total Quality Control,** Nova Iorque: MacGraw-Hill, 1961.
- GARVIN, D. A. **Managing Quality.** New York: The Free Press, 1988.
- GARVIN, D. A. **Gerenciando a Qualidade: visão estratégica e competitiva.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GARVIN, D. A. **Qualidade Segundo Garvin.** 1 ed. São Paulo: Annablume, 1995.
- GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: visão estratégica e competitiva.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

HOSOTANI, K. **The QC Problem Solving Approach Solving Workplace Problems the Japanese Way**. 3A, Corporation, Tokyo, Japan, 1992.

IMAI, M. **Gemba Kaizen: estratégias e técnicas do kaizen no piso de fábrica**. São Paulo: IMAM, 1996.

JURAN, J. M. **Quality Control Handbook**, 3 ed. Nova Iorque: MacGraw-Hill, 1974.

JURAN, J. M. **Controle da Qualidade**. Handbook, vol. 6. São Paulo: Makron Books, 1992.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1999.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LEFFLER, K. B. **Ambiguous Changes in Product Quality**. American Economic Review, vol. 72. 1982, 956 p.

LENZI, F. C.; KIESSEL, D. M.; ZUCCO, F. D. **Ação empreendedora: como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência**. São Paulo: Gente, 2010.

LIMA, E. P. **Implementação de Ferramentas da qualidade em uma linha de peças automotivas. 2023**. 50 f. Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2023.

LONGENECKER, J.; MOORE, C.; PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

LORENZON, Elias. **Utilização do MASP (Método de Análise e Solução de Problemas) em uma granja de suínos**. 2018. Artigo (Graduação) – Curso de Administração - LFE Administração de Empresas, Universidade do Vale do Taquari - Univates, Lajeado, 14 jun. 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10737/2101>.

LUBBEN, R. T. **Just-in-time: Uma estratégia avançada de produção**. 2. ed. São Paulo: Mcgraw Hill, 1989.

MACEDO, N. D. **Iniciação à pesquisa bibliográfica: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Edições Loyola, 1994.

MAICZUK, J; ANDRADE, J.; PEDRO, P. **Aplicação de ferramentas de melhoria de qualidade e produtividade nos processos produtivos: um estudo de caso**. Qualitas Revista Eletrônica, Paraíba, v. 14, n. 1, p. 1-14, 2013.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3 .ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. São Paulo: Didática, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MARSHALL, J. I.; AGLIBERTO, A. C.; ROCHA, A.; MOTA E.; LEUSIN, S. **Gestão da Qualidade**. 9 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008. 204p.

MARSHALL, I. J.; ROCHA, A. V.; MOTA, E. B.; QUINTELLA, O. M. **Gestão da qualidade e processos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2021.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil**. Revista de Contabilidade e Organizações, v. 2, n. 2, p. 9-18, jan./abr., 2008.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MENDES, M. F. **O impacto dos sistemas QAS nas PME portuguesas**. 2007. 177 f. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Minho, Portugal, 2007.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 21 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MIRANDA, R. L. **Qualidade total: rompendo as barreiras entre a teoria e a prática**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

MUSSI, R. F. F. et al. **Pesquisa Quantitativa e/ou qualitativa: distanciamentos, aproximações e possibilidades**. Vol 7. Revista Sustinere, Rio de Janeiro, 2019.

NEUMANN, C. **Engenharia de Produção: Curso Preparatório para Concursos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

OAKLAND, J. S. **Gerenciamento da Qualidade Total**. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, S. T. **Ferramentas para o Aprimoramento da Qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1995.

OLIVEIRA, O. J. **Gestão da qualidade: Tópicos avançados**. 1 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2020.

ORIBE, C. Y. **Quem resolve aprende? A contribuição do método de análise e solução de problemas para a aprendizagem organizacional**. 160 p. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC - MG. Belo Horizonte, 2008.

ORTIZ, C. A. **Kaizen e Implementação de Eventos Kaizen**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PACHECO, R. R. **Evolução da Gestão da qualidade**: uma análise por meio da revisão bibliográfica sistemática. 2018. 110 f. Trabalho de Conclusão de Curso da disciplina de Engenharia de Produção - Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

PALADINI, E. P.; CARVALHO, M. M. **Gestão da qualidade**, 2. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012. (Série ABEPRO). p. 353.

PALMISANO, A. et al. **Gestão da qualidade: Tópicos avançados**. 1 ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

PIRES, A. R. **Sistemas de Gestão da Qualidade - Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação**. Lisboa: Edições Silabo, 2012.

PIRSIG, R. M. **Zen and the Art of Motorcycle Maintenance**, Nova Iorque, Bantam Books, 1974, 213 p.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas de Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013.

QUEIROZ, E. K. R. **Qualidade segundo Garvin**. 1 ed. São Paulo: Annablume, 1995. 118p.

QUEIROZ, J. V.; HÉKIS, H. R.; NASCIMENTO, H. M.; NELSON, R. B.; ALMEIDA, V. D. **Franchising e especialização de serviços como estratégia de crescimento e manutenção: uma análise através da Matriz SWOT e GUT na DDEx – Direct to Door Express**. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Ano 7, nº 1, jan-mar/2012, p. 49-64.

RODRIGUES, B. L. **Análise da aplicação do MASP para redução dos níveis de consumo de matéria-prima em uma indústria fabricante de pás para aerogeradores**. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2016.

RICHARDSON, R. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

SANTOS, M. C.; GONÇALVES, A. T. P. **Aplicação da metodologia de análise e solução de problemas - MASP na logística de uma grande rede varejista**. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Bauru, Ano 11, nº 4, 2016.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SHARMA, A. MOODY, P. E. **A Máquina Perfeita; Como vencer na nova economia produzindo com menos recursos**. Trad. Maria Lúcia G. Leite Rosa. 1.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003. 255 p.

SILVA, D. P. **Vocabulário Jurídico**. 24. ed. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2004. 1.501p.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4 ed. Rev. atual - Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, J. R. A. R. **Gestão da Qualidade: Estudo Conceitual**. 2006. 39 f. Trabalho de conclusão de curso (Dissertação) - Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, Brasília, 2006.

SILVA, R. S. **Alcançando negócios com seu vendedor: Construindo planos, modelo de trabalho, processos, comportamentos, cultura e planejamento**. Rio de Janeiro: Atlas Books, 1. ed., 2020.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SLACK, N. et al. **Gerenciamento de Operações e de Processos. Princípios e práticas de impacto estratégico**. 2 ed. São Paulo: Bookman, 2013.

SORDI, J. O. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. São Paulo: Saraiva Educação, 5. ed., 2018.

SOUSA, A. S. **Aplicação da Metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP) na redução do índice de folhas A4: estudo de caso em uma indústria de vestuário**. 2021. 36f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) – Faculdade Unifametro Maracanaú, Maracanaú, 2021.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UM passeio no mundo livre. Intérprete: Chico Science e Nação Zumbi. Compositor: Chico Science. In: Afrociberdelia. Intérprete: Chico Science e Nação Zumbi. Rio de Janeiro: Bertelsmann Music Group, 1996. 1CD, faixa 6.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

YOSHINAGA, C. **Qualidade Total: A forma mais prática e econômica de implementação e condução**. São Paulo, 1088, 229p.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo de pesquisa em administração**. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2009.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA

Questionário elaborado para o proprietário da loja Alfa como forma de obter dados e informações relevantes para o presente estudo de caso.

1. Em que ano e como a Alfa surgiu?
2. Como a loja realiza seus atendimentos e vendas?
3. Quais produtos são comercializados?
4. Gostaria que você apontasse quais problemas mais afetam as vendas da Alfa na sua opinião.
5. Quais são as formas de propaganda e marketing utilizadas para promover a loja?
6. Qual a quantidade de clientes por mês?