

Otimização do processo de atendimento para melhoria da satisfação do cliente: o caso de um supermercado do interior de Minas Gerais

*Optimization of the service process to improve customer satisfaction: the case of a supermarket in
the interior of Minas Gerais*

DOI: <http://www.doi.org/10.5935/2177-4153.20240022>

João Victor Bizinotto Mota¹ e Michelle de Castro Carrijo²

¹ Universidade Federal de Uberlândia, Brasil, Graduado em Administração,
e-mail: jvbm23@hotmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3284-6725>

² Universidade Federal de Uberlândia, Brasil, Doutorado em Economia,
e-mail: michellectcarrijo@ufu.br, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3606-0780>

Recebido em: 17/09/2024 - Aprovado em: 28/11/2024 - Disponível em: 31/12/2024

Resumo

A situação-problema que norteia este relato técnico refere-se à busca pela identificação das falhas no processo de atendimento de um supermercado do interior de Minas Gerais, que podem comprometer a boa qualidade no atendimento ao cliente final. O objetivo foi o de identificar as falhas, desenvolver estratégias de correção e avaliar a implantação para verificar se os problemas foram minimizados e/ou sanados. Para tanto, para coleta de dados, uma pesquisa, por meio de um questionário semiestruturado, foi enviada de forma online a 30 clientes fidelizados para identificar as falhas no atendimento ao cliente, mais especificamente, desde a solicitação do pedido por meio dos canais de compra WhatsApp, telefone e site/aplicativo até a entrega. Na etapa seguinte foram aplicadas ferramentas como Ciclo PDCA, Indicadores de Tempo e Plano de Ação (5W2H) para compreender as falhas e sugerir mudanças no processo de atendimento ao cliente. Após as mudanças, a pesquisa constatou resultados positivos no supermercado, apontando uma redução significativa no tempo de espera, menor taxa de erros nos pedidos e uma melhoria na satisfação dos clientes com suas compras, que passaram a ser entregues com maior pontualidade e com menos erros a serem corrigidos.

Palavras-chave: Atendimento; Supermercado; Qualidade; Cliente Final.

Abstract

The problem situation that guides this technical report refers to the search for the identification of flaws in the service process of a supermarket in the interior of Minas Gerais, which can compromise the good quality of service to the end customer. The objective was to identify the flaws, develop correction strategies and evaluate the implementation to verify whether the problems were minimized and/or solved. To this end, for data collection, a survey, using a semi-structured questionnaire, was sent online to 30 loyal customers to identify flaws in customer service, more specifically, from the request for the order through the purchase channels WhatsApp, telephone and website/app until delivery. In the next stage, tools such as the PDCA Cycle, Time Indicators and Action Plan (5W2H) were applied to understand the flaws and suggest changes in the customer service process. After the changes, the survey found positive results in the supermarket, indicating a significant reduction in waiting time, a lower rate of errors in orders and an improvement in customer satisfaction with their purchases, which were now delivered more punctually and with fewer errors to be corrected.

Keywords: Service; Supermarket; Quality; End Customer.

1 CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA

O atendimento ao cliente embora seja uma etapa muitas vezes menosprezada e/ou até negligenciada, principalmente quando se está em uma fase inicial do negócio, não pode ser deixada de lado, pois, trata-se de um fator que influencia diretamente o desempenho de toda a empresa (Barbosa; Trigo; Santana, 2015). Além disso, o atendimento influencia diretamente no comportamento do cliente, e por este motivo torna-se necessário que a empresa se comprometa em manter em nível elevado a sua satisfação, para que possa adquirir o sucesso almejado (Nascimento et al., 2018).

Na perspectiva do cliente, o atendente e a empresa são a mesma coisa, portanto, a partir do momento que ele é atendido por um profissional, a projeção deste atendimento vai toda para a empresa. Sendo assim, é fundamental que o atendente domine as especificações e informações sobre o produto e/ou serviços prestados aos clientes, para favorecer aos mesmos, um padrão de segurança ao falar, permitindo um atendimento competente e de qualidade, para que assim, conseqüentemente, seja possível ter uma boa visão da organização (Bandeira; Neves, 2018).

Nascimento et al. (2018) descreve que o atendimento é um sinônimo de empatia e atenção e deve ser mantido com o maior padrão de excelência, tendo o cliente como prioridade, fazendo com que suas vontades e preferências sejam respeitadas. Manter um bom desempenho no atendimento ao cliente torna-se um fator estratégico para também manter o nível de competitividade no mercado de atuação. Sendo assim, quando um administrador pretende atingir a satisfação do cliente e busca manter a qualidade de seus produtos e serviços, a tendência é que ele alcance a fidelização dos seus clientes (Costa; Santana; Trigo, 2015).

Fidelizar o cliente tornou-se mais que um diferencial para as organizações, mas sim, uma boa estratégia, razão pela qual torna-se tão importante a empresa focar em como melhor atender ao cliente, visando fidelizá-lo e, ao mesmo tempo, conquistar novos clientes (Nascimento et al., 2018). Para Chiavenato (2022) cliente satisfeito é condição imediata de sucesso para a empresa, sendo os produtos ou serviços de qualidade o que faz a organização ter um resultado promissor.

Em se tratando do atendimento ao cliente, muitas são as especificidades no que tange a relação cliente *versus* empresa, encontradas no Supermercado em questão. Empresa comercial com pouco mais de 140 colaboradores, situada no interior de Minas Gerais, que atua no ramo de comércio varejista de produtos alimentícios, bebidas, produtos de higiene pessoal e limpeza, entre outros de consumo diário, foi criada em 1990.

O processo de atendimento ao cliente pode ser dividido em duas opções: o presencial, isto é, para aqueles clientes que se direcionam até a loja física, deslocando-se de seu local de origem (casa, trabalho, empresa, etc.) até o estabelecimento, escolhendo, ele mesmo, seus próprios produtos e, em seguida, passando pelo caixa para efetuar o pagamento e levar suas compras para seu destino. E a segunda alternativa é o *delivery*, que, por sua vez, acontece por meio dos canais de pedidos de entrega, quais sejam *WhatsApp*, *site/aplicativo* e telefone, que têm uma equipe para realizar o ciclo de atendimento: canal onde o pedido é feito --> separação do pedido --> conferente do pedido separado --> caixa para passar e somar todo o pedido --> entrega ao cliente.

No que tange ao atendimento presencial, este não tem apresentado reclamações e, é considerado bom pelos clientes, no entanto, o atendimento *delivery* se tornou o ponto focal da gestão pelas reclamações, atrasos e gargalos que o processo vinha apresentando.

O setor de atendimento possui uma profissional responsável, com posição de referência dentro do supermercado, cuja função é a de fazer o monitoramento de pedidos, acompanhando o seu andamento (por exemplo, se há pedidos atrasados, não finalizado ou, qualquer falha que comprometa negativamente a satisfação do cliente).

Diante das possibilidades de atendimento ao cliente, o gestor do setor, no período da pandemia (2020-2021) começou a verificar problemas relacionados a qualidade do atendimento, principalmente, considerando o tempo das entregas, rastreamento de pedidos e correção de erros. Esses problemas perduraram após a

pandemia com o crescimento dos pedidos por *delivery*. Problemas estes que passaram a ser fator de discussão entre a gestão e o setor de atendimento ao cliente. Por este motivo, a realização desta pesquisa que, tem como objetivo buscar solucionar problemas identificados pelos clientes e atendentes nas entregas, para assim evitar a insatisfação do cliente.

Para tanto, nesse relato técnico foi desenvolvida a análise do setor de atendimento, por meio dos canais de pedidos de entrega, ou seja, as realizadas via *delivery*. Considerando estes canais de atendimento os que serão avaliados, torna-se importante descrever como é o funcionamento de cada um, avaliando a produtividade do sistema de compra dos mesmos.

O *WhatsApp* é gerenciado por uma plataforma chamada *WZ Suite*, um sistema de atendimento, que permite que vários atendentes utilizem o mesmo número de telefone (contato), tendo cada um seu perfil. Neste sentido, assim que a atendente chega, ela inicia suas atividades, fazendo seu *login* e, a partir daí, todo o cliente que atender via *WhatsApp*, automaticamente é registrado o atendimento em seu nome. À medida que a atendente abre a conversa, esta é direcionada ao seu perfil, terminando somente quando ela finaliza o chat. O *WZ Suite* permite que supervisores gerenciem todas as conversas para rastreamento de pedidos, correção de erros e solução de problemas nas entregas. A plataforma emite mensagens automáticas para avisar os clientes que um atendente responderá em breve durante o horário comercial e para informar que o supermercado está fechado fora desse horário.

O atendimento pelo canal do *site/aplicativo* é o único que não passa pela atendente, ou seja, não depende dela para montar o pedido do cliente, pois, ele próprio escolhe o que deseja comprar. Há necessidade do cliente baixar o aplicativo, realizar o cadastro com CPF e criar uma senha. Os dados do cliente são arquivados para que, ao pedir, automaticamente, se tenha o endereço do cliente para entrega. Para o aplicativo, tem-se um sistema inteligente que é o *VR Software*, o ERP (*Enterprise Resource Planning*) do supermercado, que é um dos primeiros no Brasil a utilizar essa ferramenta. A adoção desse aplicativo no ciclo operacional do supermercado é recente, lançado em 2020, momento da Pandemia da Covid-19, considerado um investimento muito positivo.

Quanto ao atendimento pelo telefone fixo do supermercado, pode-se dizer que é utilizado um PABX, ou seja, uma ferramenta que permite a transferência das ligações por ramais. Desta forma, o telefone é conectado a estes ramais, podendo ser atendidos por 5 *headphones*. Nesta dinâmica, o telefone toca 5 vezes em um ramal, caso este não atenda, é transferido para outro e, assim, sucessivamente. Neste canal, há também um sistema paralelo que permite o acompanhamento das ligações e avaliação das mesmas.

A dinâmica de atendimento sugerida aos atendentes é a de que todos tenham acesso aos três canais, sendo que, para uma maior eficácia e agilidade no processo alinha-se com os atendentes que, cada um fique responsável por um telefonema fixo e três de *WhatsApp*, simultaneamente. E, em se tratando do *site* e aplicativo, como há uma relativa folga para a entrega de pedidos, pois se trabalha com horário marcado,

o controle dos pedidos fica a cargo da responsável do setor de atendimento que, apenas imprime o pedido, não sobrecarregando sua função de supervisão. Ela fica com o site aberto e a cada novo pedido, a máquina emite um som (notificação de chegada) e o pedido é impresso.

2. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

No ambiente organizacional, o atendimento ao cliente é uma prioridade, principalmente, pela necessidade de valorizá-lo e, conseqüentemente, conseguir fidelizá-lo, mantendo assim, o negócio mais rentável e sustentável a longo prazo (Pereira Júnior; Ribeiro; D'ávila, 2020). Neste caso, o cliente deve ser visto com muita atenção, por todos, em especial, por aqueles que atuam diretamente no atendimento ao público, sendo assim, pensar e analisar o cliente são fatores importantes para a gestão do negócio, por isso, a atenção na otimização do atendimento ao cliente (Rocha; Pakes; Silva, 2022). De acordo com Costa, Santana e Trigo (2015), os clientes devem ser considerados um patrimônio humano que as empresas precisam investir. E para melhorar os padrões de atendimento ao cliente, é necessário que haja algum tipo de controle de desempenho por parte da empresa.

Diante desta realidade, foi realizado no supermercado duas pesquisas de mercado, sendo a primeira, iniciada em abril de 2023 e a segunda, em outubro de 2023, com aplicação de um questionário enviado, por meio online, a 30 clientes, atendendo a 4 critérios: 1) Serem clientes fidelizados e cadastrados no sistema do supermercado, que utilizam serviços de *delivery* frequentemente; 2) Pesquisa de mercado realizada com os 30 mesmos clientes, antes e depois das mudanças para comparar a percepção dos clientes em relação às falhas detectadas e às soluções encontradas; 3) Foi definida uma amostra menor para contribuir na abordagem dos clientes e garantir a participação deles em duas pesquisas. Nesse sentido, a amostra foi baseada em um universo de 1.292 clientes, com 90% de confiança e margem de erro de 15%. O ERP calculou um tamanho de amostra de 30 clientes.

No perfil dos clientes, pelo *VR Software*, foi possível reconhecer que o público alvo do supermercado compreende as classes B, C, D e E. Em relação aos entrevistados são, na maioria, do sexo feminino (63,3%), embora os clientes masculinos tenham representatividade (36,7%), de formação Superior (26,7%) ou em formação (20%), com renda média entre 1 a 3 salários mínimos. Destes 30 clientes, 96,7% realizam compras via *delivery*: 50% com maior frequência e 46,7% às vezes. Sendo que 40% reconhecem o serviço de *delivery* em sua cidade como bom e 30% como regular e, 16,7% relatam ser o supermercado o que melhor realiza este tipo de atendimento ao cliente.

A primeira pesquisa de mercado teve como objetivo avaliar o grau de satisfação dos clientes do supermercado em relação ao atendimento ao cliente via *delivery*, identificando possíveis pontos de melhoria no serviço prestado, para a

pesquisa considerou os três últimos meses (janeiro, fevereiro e março), de 2023, sendo esclarecidas na pesquisa os setores de atendimento. Com ela, identificou-se que, a maioria dos clientes entrevistados define como a característica de maior importância em uma entrega *delivery* um pedido entregue corretamente, sem erros (26,7%) e a característica menos importante como sendo o atendimento dos entregadores (30%). Quanto ao tempo de entrega, 43,3% dos entrevistados consideram como adequado até 1 hora; e, 36,7% até 2 horas. Quanto a realização das compras a maioria (46,7%) realiza uma vez por semana, e 26,7% realiza vez ou outra o *delivery*. Por fim, buscou-se conhecer qual seria a avaliação dos 30 clientes sobre o *delivery* do supermercado, e com as respostas o sinal de alerta se acentuou quando 43,3% sinalizou como regular e, 23,3% como ruim (23,3%), sendo classificado como bom, por apenas 23,3% dos respondentes.

A pesquisa também apontou que, para grande parte dos entrevistados, cerca de 53%, os entregadores executam um bom trabalho, mas reconhecem que a velocidade e agilidade da entrega é ruim (30%) ou regular (26,7%). Além disso, para a maioria dos clientes há um cuidado com a entrega (53,3%) sendo o nível de controle de avarias avaliado como bom por 33,3% e, muito bom, por 30%. Os produtos são entregues corretamente para a maioria dos clientes (36,7%), conforme fazem o pedido e, para 46,7% o nível de excelência da correção é muito bom (erro corrigido de imediato). Por fim, a pesquisa mostra que, para a maioria dos clientes (63,3%) 1 a 2 horas é um tempo justo para o cumprimento das etapas de atendimento (realização do pedido até entrega), mas, há aqueles que consideram até 1 hora (26,7%) e, entre 2 a três horas apenas 10%.

O processo de atendimento via *delivery* contempla as seguintes etapas: pedido feito --> separação do pedido --> conferente do pedido separado --> caixa para passar e somar todo o pedido --> entrega ao cliente. Por isso, a análise para diagnóstico dos problemas e falhas e posteriormente intervenção, aconteceu em todas as partes do processo através de pesquisa com colaboradores e clientes, observação, análise dos processos operacionais e cronoanálise.

Sendo assim, logo após a Pesquisa de Mercado 1, aplicou-se uma pesquisa com os atendentes, tendo em vista sua fundamental importância e conhecimento dos processos. Não somente, eles são o contato direto entre cliente e supermercado e caso ocorra falhas e erros em alguma das etapas, pode comprometer diretamente a entrega do produto e conseqüentemente na qualidade do *delivery*. O objetivo da pesquisa com os foi colher a percepção dos mesmos sobre o funcionamento do processo, envolvendo desde as práticas operacionais até as condições de trabalho e sugestões de melhoria.

Na observação realizada com os colaboradores do setor de atendimento, constatou-se que há no supermercado uma equipe de 8 (oito) profissionais atendentes e 1 (um) supervisor do setor, sendo estes os sujeitos da pesquisa realizada sobre o processo de atendimento ao cliente.

Considerando o perfil dos atendentes participantes da pesquisa, pode-se destacar que todos têm ensino médio completo, visto que este é um dos critérios de contratação do supermercado, na maioria, são do sexo feminino (75%), idade entre

18 a 25 anos (62%) e, com até um ano de trabalho no setor (75%). A cada atendente foi perguntado: Qual a(s) falha(s) detecta(s) no setor que influenciam negativamente no atendimento ao cliente? O objetivo desta questão foi avaliar os principais problemas/falhas identificados pelos atendentes no setor de atendimento.

Assim, após a primeira pesquisa de mercado realizada com clientes e da realizada com os atendentes do supermercado, pode-se obter um diagnóstico dos principais problemas/falhas identificados no setor de atendimento. No Quadro 1, buscou-se resumir tais falhas e apontar as possíveis ações que serão utilizadas para solucionar cada uma delas, levantadas de acordo com um estudo realizado pelo pesquisador.

Quadro 1 – Falhas detectadas pelos clientes e atendentes no atendimento e soluções propostas

	Falhas detectadas	Ações para solucionar a falha
Clientes – 1ª Pesquisa de Mercado	Avaliação regular do <i>delivery</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Criar um plano de Ação para garantir maior eficiência no atendimento
	Velocidade / agilidade na entrega é regular	<ul style="list-style-type: none"> • Através da ferramenta de Processo Operacional Padrão (POP).
	Entrega de produto corretamente é regular	<ul style="list-style-type: none"> • Organização do setor de expedição e contratação de nova colaboradora para fazer controle de tempo. • Mecanismo para medir, cobrar e advertir erros (etapas do setor de atendimento).
Atendentes - Observação e identificação de falhas	Necessidade de isolamento acústico e separar fisicamente o espaço.	<ul style="list-style-type: none"> • Instalação de porta de madeira na sala das telefonistas.
	Tempo longo de espera das atendentes para respostas de clientes (nome, endereço e forma de pagamento): aumenta tempo do pedido.	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança na mensagem automática através da plataforma WZSuite, que passou a solicitar nome, endereço, forma de pagamento e pedido.
	Má qualidade na ligação, que gerava dificuldade na comunicação entre atendente e cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança para um novo sistema de atendimento telefônico (operadora VIVO) incluindo troca de linha, uso de fibra ótica e configuração de novos ramais e PBX; Gerenciamento e análise das chamadas por meio de sistema em nuvem.
	Falta de um instrumento que descrevesse e padronizasse os processos e as tarefas de cada função.	<ul style="list-style-type: none"> • Através da ferramenta de Processo Operacional Padrão (POP).
	Falta de um mecanismo para medir, cobrar e advertir os erros de cada colaborador, especialmente nas etapas de: ATENDIMENTO e SEPARAÇÃO (com maior índice de erros).	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de um sistema de advertências por erros para as funções de atendimento e separação: a cada 10 erros o colaborador recebe uma advertência, zerando o final do mês. Controle feito pela encarregada das telefonistas e pela conferente da separação, respectivamente.
	Desmotivação e desânimo das operadoras de caixa, resultando em área com maior rotatividade dificultando a manutenção de um padrão de qualidade.	<ul style="list-style-type: none"> • Criada Dinâmica “Operadora do mês”: que avalia o desempenho de cada operadora nas áreas de faturamento, número de cupons, número de cancelamentos, assiduidade e qualidade no atendimento. As três melhores operadoras são premiadas com dinheiro e têm suas fotos colocadas na entrada do supermercado; Dinâmica em que os gestores escolhem um produto específico para as operadoras venderem e a que vender mais recebe uma premiação em dinheiro ou produtos.
	Inexistência de ferramenta para medir e gerir o processo de atendimento de maneira geral e individual, para compreender o tempo empregado em cada etapa. Verificando: a que emprega maior tempo; gargalos e dados para realizar indicadores de tempo.	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de uma ferramenta (via planilha compartilhada no Microsoft Excel), aberta em todas os computadores dos 5 setores participantes do processo de atendimento. Uso obrigatório em cada etapa, nela o colaborador deve preencher três campos: nome, horário de início do processo e horário que finalizou.
	Desorganização na sala de expedição, relatada pelos motoristas. Dificultando controle do tempo das mercadorias e tornando confusa a logística de entrega, que era feita conforme percepção dos motoristas.	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de expedição organizada; divisão física em duas partes: 1. Compras presenciais e 2. Pedidos. Cada metade, igualmente dividida em 6 setores (agrupamento de bairros da cidade, selecionados por proximidade e um destinado a zona rural); Nova colaboradora para fazer o controle de tempo e atraso dos pedidos, organizando logística da entrega para o motorista,

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2023).

3. EMBASAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO

3.1. Atendimento ao cliente e sua satisfação no contexto organizacional

O atendimento ao cliente desempenha um papel central no funcionamento e na estruturação do negócio, e, por isso, não pode ser negligenciado (Barbosa; Trigo; Santana, 2015). O atendimento influencia diretamente no comportamento do cliente, por este motivo torna-se necessário que a empresa se comprometa em manter um nível elevado de satisfação ao cliente, para que possa adquirir o sucesso almejado (Nascimento et al., 2018; Morais, 2020; Ferro et al, 2024).

Na perspectiva do cliente, o atendente e a empresa são indissociáveis, de modo que a experiência proporcionada por um profissional reflete diretamente na percepção que o cliente tem da organização. Nesse contexto, é de suma importância que o atendente possua domínio sobre as especificações e informações dos produtos ou serviços oferecidos, a fim de proporcionar aos clientes um atendimento competente e de qualidade, conferindo-lhes um senso de segurança ao se comunicarem. Essa competência por parte do atendente é fundamental para criar uma visão positiva da organização como um todo (Bandeira; Neves, 2018).

Nascimento et al. (2018) descreve que o atendimento é sinônimo de empatia e atenção, e deve ser mantido com o mais alto padrão de excelência, tendo o cliente como prioridade, a fim de respeitar suas vontades e preferências. Manter um bom desempenho no atendimento ao cliente torna-se um fator estratégico para manter também o nível de competitividade no mercado de atuação.

Quando uma organização proporciona um excelente atendimento ao cliente, isso cria uma base para que ele retorne e busque novamente os serviços ou produtos oferecidos, estabelecendo assim uma relação de confiança e credibilidade. Além disso, um bom atendimento também atrai novos clientes. Valorizar o cliente é essencial para manter um negócio próspero, evitando desgastes e contribuindo para o crescimento empresarial (Barbosa; Trigo; Santana, 2015; Morais, 2020).

As empresas visionárias têm consciência de que, para sobreviver no mercado de atuação, é indispensável dedicar atenção especial ao atendimento ao cliente. Esse aspecto é considerado um dos mais importantes do negócio e, por isso, deve ser encarado como uma prioridade, especialmente ao levar em conta a satisfação do cliente. Afinal, é por meio dela que uma empresa se mantém ativa em um mercado cada vez mais competitivo, conforme ressaltado por Costa, Santana e Trigo (2015) e Ferro et al. (2024).

A satisfação do cliente tem sido vista no contexto empresarial como sendo de grande importância para o sucesso da empresa, principalmente,

porque está direcionada a expectativas e percepções que estão envolvidas em uma negociação, portanto, entendida como sendo o quanto o cliente sente-se feliz com relação ao serviço prestado ou o produto adquirido (Bandeira; Neves, 2018).

No entanto satisfazer o cliente não tem sido uma tarefa fácil para as organizações, principalmente, devido ao cenário de processos e evoluções tecnológicas, que resulta em clientes cada vez mais exigentes, seletivos, sofisticados, e com um alto grau de experiência com relação ao atendimento. Observa-se, assim, uma diversidade de clientes que sabem o que querem, reconhecem seus direitos, buscam serviços e almejam atendimentos de qualidade (Costa; Santana; Trigo, 2015; Moraes, 2020).

A qualidade é um requisito fundamental para atender às necessidades implícitas ou explícitas dos clientes em uma organização. Além disso, ela exerce uma influência direta sobre a satisfação do cliente e o seu comportamento em relação à empresa, afetando tanto a retenção de clientes quanto o crescimento do negócio (Nascimento et al., 2018). A importância da qualidade se concentra na busca pela excelência no atendimento ao cliente, especialmente para as organizações que desejam se manter competitivas no mercado. Nesse sentido, é essencial que a empresa seja capaz de suprir todas as necessidades e expectativas dos clientes, a fim de garantir sua satisfação. Quando uma empresa consegue satisfazer o cliente e manter a qualidade de seus produtos e serviços, ela está mais propensa a conquistar a fidelização dos clientes (Costa; Santana; Trigo, 2015).

3.2. Ferramentas de gestão visando melhoria contínua

A melhoria de processos no contexto empresarial se faz primordial. No decorrer dos anos, a literatura mostra muitos processos de melhoria que elevaram a qualidade e a segurança no processo produtivo, partindo de estratégias que podem ser efetivadas no contexto da gestão de processos. Diante desta realidade, a utilização de ferramentas adequadas para realizar uma análise obtendo uma visão geral ou pormenorizada do processo produtivo da empresa é a base para as futuras tomadas de decisões (Oliveira, et al., 2024).

Chiavenato (2022) destaca que a tomada de decisão na gestão administrativa se faz de grande importância para que a mesma possa continuar atuante no mercado, mas ao mesmo tempo ela pode também, ser fator decisivo para acabar com o mesmo. Desta forma, para tomar decisões é fundamental que o gestor tenha total consciência e embasamento do que pretende realizar.

Conforme destacado por Silva Júnior e Callefi (2020), as ferramentas de melhoria contínua desempenham um papel fundamental na gestão de processos e qualidade, contribuindo para um desenvolvimento sustentável do negócio.

Além de oferecerem suporte para uma gestão eficiente, essas ferramentas são consideradas uma forma de manter um diferencial competitivo ao alcançar a qualidade nos produtos e serviços, o que proporciona maior competitividade no mercado.

De acordo com Feijó (2012), existem diversas ferramentas (Quadro 2) que podem ser utilizadas no contexto organizacional para promover a melhoria contínua. Essas ferramentas estão correlacionadas com a gestão de negócios e proporcionam condições favoráveis para que a empresa alcance resultados promissores. Além disso, essas ferramentas auxiliam na tomada de decisões estratégicas, impulsionando mudanças e permitindo a execução e implementação de ações relevantes para alcançar os objetivos e metas da organização.

Quadro 2: Exemplos de Ferramentas de Melhoria Contínua

Ferramenta	Definição	Utilização/interpretação típica
Fluxograma	Representação gráfica, mostrando todos os passos de um processo. Evidencia as interfaces de processo.	Define claramente os limites de processo; utiliza símbolos simples.
Diagrama de Pareto	Forma especial do gráfico de barras verticais que permite determinar quais problemas resolver e qual a prioridade.	Eventos mais frequentes ou de maior custo não sempre os mais importantes.
Diagrama de Causa e Efeito (espinha-de-peixe)	Desenvolvido para representar a relação entre o “efeito” e todas as possibilidades de “causa” que podem contribuir para este efeito.	O tipo mais utilizado é a análise de dispersão. É construído colocando-se causas individuais sob cada categoria de causa principal, fazendo a seguinte pergunta a cada item: “Por que está causa ocorre?”.
Diagrama de dispersão	É utilizado para estudar a possível relação entre duas variáveis.	Uma correlação negativa é tão importante quanto a correlação positiva. As variáveis tem correlação, mas não quer dizer que uma seja causa da outra.
Capabilidade do processo	Estar sob controle não é o suficiente. Para medir objetivamente até que ponto o processo está ou não atendendo às especificações, são utilizados índices de capabilidade para indicar graficamente esta medida. Índices de capabilidade compõem a distribuição do processo com os limites de especialização.	O uso do índice de capabilidade do processo pressupõe especificações reais e significativas. É fundamental defini-las com o cliente. Algumas empresas estabelecem metas específicas para a capabilidade do processo.
Investigação de causa, por meio do 5W’s, 2H’s e 1 S.	<i>What</i> (o que?); <i>Who</i> (Quem?); <i>Where</i> (Onde?); <i>When</i> (Quando?); <i>Why</i> (Porque?); <i>How</i> (Como?); <i>How Much</i> (Quanto?); <i>Show me</i> (Mostre-me). Desenvolvido para identificar as causas das ocorrências, envolvendo variáveis de processo pontuais. É uma forma de se conseguir atingir um maior nível de detalhamento.	Neste processo, a investigação de causa deve ser feita de maneira consistente, pois havendo uma falha, a causa voltará a ocorrer, evidenciando a falta de efetividade.
Ciclo PDCA	É um método iterativo de resolução de problemas baseado em quatro etapas (Plan; Do; Check; Act), que focam em melhorar a eficiência dos processos de negócios. Basicamente, consiste em uma ferramenta de gerenciamento de processos que envolve testes sistemáticos focados na aplicação da melhoria contínua.	Método de gerenciamento com foco na melhoria dos resultados

Fonte: Adaptado de Feijó (2012, p.165).

Ao analisarem ferramentas de qualidade como o Diagrama de Pareto, Diagrama Ishikawa, Folhas de Verificação, Ciclo PDCA e 5S, Silva Júnior e Callefi (2020) e Oliveira et al. 2024 destacam sua contribuição para a melhoria da produtividade nas organizações, permitindo que mantenham sua capacidade produtiva e alcancem um aumento na produção com menor utilização de recursos.

Além disso, de acordo com Rocha, Pakes e Silva (2022), essas ferramentas de qualidade desempenham um papel fundamental na organização, uma vez que proporcionam métodos e técnicas que promovem um maior controle nos processos e aprimoram a qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

De forma analítica, as ferramentas são empregadas para avaliar o desempenho da empresa. Com base nas prioridades estabelecidas pela gestão estratégica, seleciona-se a ferramenta mais adequada. A análise abrange toda a cadeia produtiva, visando aprimoramentos que permitam alcançar as metas estabelecidas de qualidade, produtividade e custos (Silva Júnior; Callefi, 2020). Portanto, com base no estudo de caso realizado, foi dada prioridade à compreensão de três ferramentas utilizadas na pesquisa para a melhoria da qualidade do atendimento da empresa.

3.3. Indicadores Order Cycle Time (OCT) e On Time Delivery (OTD)

Order Cycle Time (OCT), Tempo de Ciclo de Pedido, refere-se ao tempo de atendimento em cada etapa do ciclo de atendimento, portanto, é um indicador que mede o tempo total decorrido desde a colocação do pedido até a entrega do produto ou serviço ao cliente. É um indicador crítico para avaliar a eficiência da cadeia de suprimentos de uma organização e é frequentemente usado como uma métrica para avaliar a satisfação do cliente. (Simchi-Levi; Kaminsky; Simchi-Levi, 2014)

Ainda conforme destacado por Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi-Levi (2014), o *On-Time Delivery* (OCT) é considerado um indicador chave de desempenho que pode ser utilizado para mensurar a eficácia da cadeia de suprimentos de uma organização. Esse indicador pode ser calculado a partir da soma dos tempos de cada etapa da cadeia de suprimentos, desde o recebimento do pedido até a entrega final do produto ou serviço. O OCT é uma ferramenta valiosa para identificar gargalos e ineficiências na cadeia de suprimentos, bem como para avaliar a eficácia das melhorias e mudanças implementadas para aprimorar o desempenho.

O segundo indicador, conhecido como *On Time Delivery* (OTD), refere-se à análise da entrega do produto, levando em consideração o tempo estabelecido pela gestão do supermercado, com o objetivo de mensurar a pontualidade do

pedido. Trata-se de um indicador chave de desempenho que mede a proporção de entregas realizadas dentro do prazo prometido aos clientes. O OTD é um indicador crítico para avaliar a eficiência da cadeia de suprimentos e é frequentemente utilizado como uma métrica para avaliar a satisfação do cliente (Myerson, 2017).

Conforme destacado por Blanchard (2010), o *On Time Delivery* (OTD) é um indicador fundamental de desempenho que permite avaliar a eficácia da cadeia de suprimentos no atendimento das necessidades e expectativas dos clientes. Sua fórmula de cálculo consiste na divisão do número de entregas realizadas dentro do prazo prometido pelo número total de entregas efetuadas. O OTD é uma ferramenta valiosa para identificar áreas problemáticas na cadeia de suprimentos e para avaliar a eficácia das ações corretivas implementadas com o objetivo de aprimorar o desempenho.

Segundo Myerson (2017), o *On Time Delivery* (OTD) é considerado uma medida fundamental de desempenho da cadeia de suprimentos, utilizada para avaliar a capacidade de uma organização em cumprir prazos de entrega e atender às expectativas dos clientes. Além disso, Sudha e Mahalakshmi (2014) descrevem o OTD como um indicador crucial de desempenho, capaz de auxiliar as organizações na melhoria da eficiência operacional e na satisfação do cliente.

4. ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A proposta de intervenção no supermercado localizado no interior de Minas Gerais, ocorreu por meio da utilização de ferramentas como o Ciclo PDCA, execução de Plano de Ação e realização de indicadores de tempo: Indicadores *Order Cycle Time* (OCT) e *On Time Delivery* (OTD), criando-se possibilidades de solução do problema, por meio de mobilização da gestão do supermercado e supervisor de atendimento.

4.1. A implementação do processo de intervenção

Diante da situação identificada por meio da pesquisa, passou-se a articular ideias de solução para as falhas levantadas, bem como os desafios e dificuldades enfrentadas em cada um dos canais. Com as possíveis soluções foi realizada uma reunião com o corpo técnico da empresa e análise de dados. Posteriormente, utilizando-se o ciclo PDCA, uma ferramenta de gestão da qualidade muito utilizada nas organizações, com o intuito de direcionar a análise de solução de um determinado problema, para isso, percorre-se quatro etapas: *Plan*: envolve o estabelecimento de metas e formas de alcançá-las; *Do*: as tarefas definidas no planejamento são executadas por meio de treinamentos e a coleta de dados é realizada; *Check*: verificação, os dados coletados são comparados com a meta estabelecida no planejamento; e *Action*: ação é realizada

uma análise geral do processo para detectar e corrigir imprecisões, com o objetivo de evitar a recorrência de problemas (Silva Júnior; Callefi, 2020; Oliveira et al. 2024).

Considerando as falhas/ problemas detectados no setor de atendimento do supermercado elaborou-se um ciclo PDCA para implantação da melhoria, ou seja, solucionar as falhas. No Quadro 3, pode-se observar cada fase do ciclo, o fluxo sequencial, a etapa realizada e o objetivo destas. Sendo assim, o objetivo do PDCA foi identificar as falhas no atendimento ao cliente e implementar ações corretivas e preventivas para solucioná-las, garantindo a satisfação dos clientes e a melhoria contínua do serviço prestado (Oliveira et al. 2024).

Quadro 3 - PDCA: Etapas de Implantação da melhoria no atendimento

PDCA	Fluxo	Etapa	Objetivos
P (Plan) Planejar	1	Identificação dos canais de atendimento	Priorizar os canais de atendimento ao cliente que precisam ser melhorados.
	2	Observação dos canais de atendimento	Realizar análise por meio da observação dos canais identificados com principais falhas.
	3	Análise das falhas levantadas	Verificar quais as prioridades para se implantar um projeto de melhoria do atendimento do supermercado.
	4	Pesquisa de solução as falhas detectadas.	Encontrar soluções com auxílio de atendentes dos canais, verificando suas sugestões.
D (Do) Fazer	5	Plano de Ação	Criação do Plano de Ação para implantação visando melhoria do atendimento.
C (Check) checar	6	Verificação da possível execução por parte da gestão.	Realização de análise e verificação da aceitação dos colaboradores do supermercado quando as melhorias a serem realizadas.
	7	Padronização do atendimento	Com as atividades descritas, criou-se Procedimento Operacional Padrão - POP's, que foram validados com os gestores e feitas devidas correções e adequações que acharam necessário. Apresentamos e implementamos os POP's através de um treinamento com TODAS as áreas.
A (Act) Agir	8	Implantação de mudanças	1. Instalação da porta; 2. Mudança de mensagem automática de WhatsApp; 3. Criação do mecanismo para gerenciar os erros dos atendentes e separação; 4. Troca do sistema de operadora dos telefones; 5. Implementação das dinâmicas do caixa.
	9	Conclusão da execução das melhorias no atendimento.	Aplicação da segunda pesquisa de mercado para o mesmo grupo de 30 clientes; Análise e interpretação dos resultados: das mudanças realizadas e dos indicadores de tempo e da pesquisa com clientes.

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2023).

Identificadas as falhas, avaliando-se cada fase do PDCA, foi utilizada a seguir a ferramenta 5W2H, visando a elaboração de um plano de ação detalhado, com a finalidade de guiar a equipe de gestão de processos na execução das ações corretivas e preventivas definidas durante o processo de melhoria contínua.

O Plano de Ação executado pela ferramenta 5W2H visa executar elaboração de uma padronização nos processos para facilitar a organização de ações para que se executem estratégias (Daychouw, 2016). Define-se no Plano de Ação as seguintes perguntas: 5W: Who? (O quê?) What? (Por quê?) Where? Quando?) When? (Quem?) Why? (Onde?) e 2H: How? (Como?) e How Much? (Quanto?), onde se verificam prazos, responsabilidades, recursos humanos, infraestrutura e recursos financeiros e técnicos de modo a dinamizar uma forma de melhoria (Ventura; Suquizaqui, 2020).

Com a execução das soluções foi realizada a Pesquisa de Mercado 2 e nova entrevista com os atendentes, cujo objetivo foi relatar a percepção de ambos quanto as ações executadas no supermercado, considerando a necessidade de melhorar o atendimento e elevar a satisfação do cliente. Além da realização de um cálculo de dois indicadores de tempo (OCT e OTD) para verificar pelas planilhas criadas para medir e gerir o tempo de execução de cada etapa se o tempo empregado da compra a entrega do pedido, conciliava com o que os clientes identificaram na Pesquisa de mercado 1, que seria entre 1 a 2 horas.

4.2 Identificação da percepção dos clientes e dos atendentes quanto as intervenções

Assim como realizado na primeira pesquisa de mercado, a segunda solicitou que os clientes relacionassem suas respostas aos três últimos meses (julho, agosto, setembro) anteriores à sua execução, que foi em final de outubro de 2023. Ainda vale ressaltar que essa pesquisa consultou os mesmos 30 clientes da primeira pesquisa.

Dos pesquisados, quase a totalidade (96,7%) afirmou que utilizou o serviço de *delivery* do supermercado depois da primeira pesquisa e, portanto, isso tende a validar a percepção do supermercado que esse tipo de venda (por meio do *delivery*), continua sendo necessária e aprovada pelos clientes da empresa. Sendo, no período dos três meses, o total de compras via *delivery* foi para 53,3% 4 vezes ou mais, para 26,7% três vezes e 20% apenas duas vezes.

A opção de compra mais utilizada no *delivery* pelos respondentes foi pelo canal de WhatsApp (33,3%), seguido do aplicativo (23,3%). No geral, observou-se que, dos 30 respondentes 20% utilizaram o presencial e 80% dos demais preferiram comprar pelo atendimento de *delivery*. Na percepção destes clientes, a maioria (96,7%) percebeu que mudanças ocorreram no atendimento com relação ao processo. Metade dos entrevistados (50%) destaca que, a maior mudança observada foi no pedido sendo entregue corretamente. Para 30% a disposição e a agilidade para correção de erros foi o setor de menor percepção de mudança. Dos clientes 62,1% não quiseram sugerir mudanças para o serviço de *delivery*. Considerando a Pesquisa 1, onde a maioria dos clientes (23,3%) destaca como ruim e 23,3% como bom, houve melhora no serviço de *delivery* como um todo, pois 50% dos clientes passaram, segundo a pesquisa 2, percebê-lo como bom.

Quanto às entregas, na pesquisa 2, assim como na primeira, a maior parte dos respondentes (50%) ainda continua avaliando o trabalho dos entregadores como

bom. E, 53,3% reconhece uma melhora significativa na velocidade e agilidade da entrega. Na avaliação obtida na primeira pesquisa de mercado, a maioria dos clientes considerou que o cuidado com a entrega (53,3%) era bom e o nível de controle de avarias também bom (33,3%) e/ou excelente (30%). Na segunda pesquisa não houve mudança significativa, quanto a esse quesito, uma vez que, para a maioria (53,3%) esse cuidado e o nível de controle de avarias continuam se mostrando adequados e avaliados como bom (43,3%) e/ou excelente (30%). Por fim, a pesquisa mostrou que grande parte dos clientes se encontra mais satisfeita quanto a entrega de produtos serem efetuadas de forma correta (50% bom) e também no que tange à percepção quanto à disposição para a correção de erros (43,3% bom), os quais na primeira pesquisa eram percentuais menores (13,3% bom e 33,3% bom), respectivamente.

Pelos dados apresentados a percepção dos clientes foi positiva e as mudanças conseguiram melhorar e/ou conservar o bom atendimento ao cliente, garantindo a sua satisfação, mas percebe-se que o nível de qualidade ainda pode alcançar níveis maiores.

No que tange à percepção dos atendentes, o Quadro 4 faz um breve resumo:

Quadro 4 – Percepção dos atendentes quanto às mudanças realizadas no setor de atendimento

Mudança realizada	Percepção das atendentes
Instalação de porta de madeira na sala das telefonistas.	De acordo com as atendentes, houve melhora na acústica do ambiente, reduzindo interferência de sons externos, além de aumentar a privacidade das mesmas.
Mudança de mensagem automática via WhatsApp.	De acordo com as atendentes, cerca de 60% dos clientes passaram a mandar as informações básicas logo nas primeiras mensagens do pedido, o que diminuiu muito o tempo dos pedidos.
Mudança de sistema de atendimento	A mudança para o novo sistema permitiu maior qualidade nas ligações, com sons e microfones mais limpos. A configuração dos ramais permitiu um melhor controle para as chamadas. As ferramentas de gestão ainda não foram testadas.
Criação da ferramenta de Processo Operacional Padrão (POP)	A ferramenta auxiliou bastante principalmente na introdução e treinamento de novos colaboradores. Houve resistência nas mudanças por parte de alguns colaboradores mais experientes. Ainda sim, a padronização dos processos começou a ser seguida e cobrada.
Criação de um sistema de advertências por erros para as funções de atendimento e separação.	Ainda que houvesse uma insatisfação na parte dos colaboradores que foram advertidos, foi possível notar uma mudança significativa no número de erros dos colaboradores, especialmente os que cometiam erros com maior recorrência. Também reduziu o número de erros nos pedidos e reclamações.
Criação da dinâmica "Operadora do mês"	A receptividade foi muito positiva. Criou-se um clima de competitividade positiva entre a equipe, além de melhorar significativamente o desempenho das mesmas. No primeiro mês de funcionamento, as operadoras aumentaram cerca de 10 a 15% seu faturamento em relação ao mês anterior. Além de um clima organizacional positivo, foi possível notar que a segunda dinâmica ainda estimula o desenvolvimento de habilidades de persuasão e comunicação, que possibilita um desenvolvimento pessoal e profissional para as mesmas.
Criação de uma ferramenta (via planilha compartilhada no Excel).	A planilha teve imensa utilidade, sobretudo para os gestores, que passaram a visualizar o tempo empregado em cada processo, permitindo a identificação das etapas mais demoradas e dos gargalos, assim mostrando a necessidade trabalhos pontuais com os setores menos eficientes. Para os colaboradores, ainda que tenha existido mais um incremento nas tarefas, grande parte achou proveitosa à planilha, pois permitia visualização do seu desempenho e a verificação de quais etapas eram as responsáveis pelo atraso da entrega.
Mudança da sala de expedição.	A mudança apresentou resultado significativo. As atendentes perceberam que houve uma redução no número de ligações de clientes que buscavam saber da situação de seus pedidos. Houve também uma redução no tempo de entrega médio como percebido na planilha. Os motoristas também ficaram satisfeitos dizendo que além da sala organizada, tornou-se mais fácil a identificação dos pedidos, a própria rota de entrega ficou mais efetiva e também o número de reclamações de clientes <i>in loco</i> diminuiu.

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2023).

Pode-se verificar que as mudanças realizadas a partir das falhas identificadas por meio da primeira pesquisa, foram pontos decisivos para a melhoria no atendimento ao cliente, principalmente, porque permitiu uma maior adequação do ambiente e melhores meios de trabalho para que os atendentes realizassem suas funções. O que pode ser confirmado segundo Kotler e Armstrong (2014), que afirmam que, o nível de satisfação do cliente é maior, quando ele observa melhor desempenho dos serviços ou mesmo dos produtos.

Diante desta realidade, a melhoria no tempo de entrega é um dos indicadores também avaliados. Desta forma, considerou-se o problema identificado pelos atendentes, sobre a inexistência de ferramenta para medir e gerir o processo de atendimento de maneira geral e individual, para compreender o tempo empregado em cada etapa. Por este motivo, foi realizado um cálculo, antes da implantação da Planilha do Microsoft Excel e depois com a mesma, ressaltando que o tempo estimado pelo supermercado como satisfatório de 1:30.

Sendo assim, depois desta mudança foi calculado no período entre 26 de janeiro e 28 de fevereiro de 2024, o OCT do supermercado. Antes no mesmo período de 2023, este era de 01:41:04, com a planilha pode-se calcular novamente, tendo como resultado um menor tempo 01:26:47 em 2024. Da mesma forma, considerando os pedidos não entregues dentro do prazo estabelecido pelo supermercado (1:30), o OTD de 2023 era de 33%. Com as mudanças pode-se identificar que este teve queda de tempo para 29% (em 2024).

Para avaliar o treinamento realizado com o pessoal, um dos pontos identificados pela primeira pesquisa como regular, foi o cálculo dos indicadores de tempo, visando averiguar se houve maior eficácia no atendimento do *delivery*, bem como as demais soluções destacadas pelos atendentes.

5. CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA/SOCIAL

Neste relato técnico, teve-se por objetivo relatar os fatores que podem impactar o atendimento de um supermercado localizado no interior de Minas Gerais, com o intuito de propor soluções para minimizar e/ou sanar as falhas encontradas.

Os resultados mostram que o método da mediação se mostrou pertinente como abordagem à situação-problema identificada na organização pesquisada, pois permitiu não somente conhecer a realidade do atendimento do supermercado, como também, analisar suas falhas e corrigi-las com o objetivo de melhorar os processos e assim garantir maior satisfação dos clientes quanto a compras realizadas. Os clientes pesquisados demonstraram de fato fidelidade, mantendo o mesmo como uma referência para suas compras. As

soluções criadas foram positivas tanto para os atendentes quanto para os clientes, mostrando resultados promissores.

Gerou-se como benefício, uma melhor possibilidade de melhoria no atendimento ao cliente, o atendimento ao cliente mostra-se a intervenção realizada como sendo extremamente importante em um supermercado por várias razões. Em primeiro lugar, um bom atendimento ao cliente pode ajudar a criar uma experiência de compra positiva para os clientes, tornando-os mais propensos a retornar ao supermercado no futuro. Além disso, um bom atendimento ao cliente pode contribuir para aumentar a lealdade do cliente e a melhorar a reputação do supermercado.

Sugere-se que o supermercado continue realizando pesquisas futuras com seus clientes, bem como, dialogando mais com sua equipe de atendimento, pois tais ações, representam, mudanças, melhorias gerenciais no contexto organizacional, tendo potencial para melhorar o nível de satisfação do cliente, elevando a qualidade do atendimento delivery. Sugere-se que outros setores, também sejam avaliados, para que se possam identificar falhas, criar soluções e dinamizar ações que tornem o supermercado uma empresa mais competitiva no mercado de atuação.

O relato técnico realizado amplia a dimensão de como deve a gestão de projetos estar buscando sempre manter o nível elevado de satisfação do cliente, para isso, a necessidade realizar mudanças que agreguem valor, mas que ao mesmo tempo possam ser determinantes para o sucesso da organização, mantendo-a competitiva e atuante no mercado ao longo do tempo. Além disso, demonstra que a melhoria contínua do atendimento ao cliente é uma forma de ressaltar o comprometimento da empresa do estudo com a qualidade e a satisfação do cliente, o que pode ser uma vantagem competitiva em um mercado cada vez mais exigente e competitivo.

A principal limitação foi à quantidade de clientes pesquisados e também, a avaliação realizada apenas com as atendentes, sobre todas as demais etapas do atendimento, pois, por se tratar de um com base na percepção destes dois grupos, a coleta dos dados limitou-se até a geração de um plano de ações para a empresa pesquisada, com percepção de um total de apenas 39 pessoas envolvidas.

Nessa perspectiva, observa-se a oportunidade para a realização de novos estudos, que possam abranger maior número de pesquisados, entre clientes e colaboradores, para que se crie um plano de ação, capaz de identificar com maior propriedade outras falhas, que possam inclusive estar em outros setores afetando o atendimento ao cliente. No entanto, de um modo geral, por ser a primeira pesquisa realizada no supermercado, os dados coletados foram fundamentais para que fossem melhorados pontos relevantes nas etapas de atendimento.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, T. D.; TRIGO, A. C.; SANTANA, L. C. de. Qualidade no atendimento como fator de crescimento empresarial. **Revista de Iniciação Científica – RIC**, Cairu, v. 2, n.2, p. 112-133, jun.; 2015.

BANDEIRA, A. S.; NEVES, L. F. C. Qualidade no atendimento como diferencial competitivo para fidelizar o cliente – estudo de caso da Bonera Auto Peças Ltda. **Revista de Administração de Empresas Eletrônicas – RAEE**, v. 9, p. 148-164, 2018.

BLANCHARD, D. **Supply chain management best practices**. 2. ed. Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão da produção: uma abordagem introdutória**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2022;

COSTA, A. S. C.; SANTANA, L. C.; TRIGO, A. C. Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações. **Revista de Iniciação Científica – RIC**, Cairu, v. 2, n. 2, p. 155-172, jun., 2015.

DAYCHOUM, M. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

FEIJÓ, S. C. **Cadeia de suprimentos e produção**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

FERRO, R. A. C.; CARVALHO, J. D.; ALCÂNTARA, K. T.; FERRO, D. A.C.; SANTOS, A. P. P.; SANTOS, K. J. G.; FREITAS, P. V. D. X.; SANTOS, A. J. M. Qualidade de atendimento, satisfação do cliente e perfil do consumidor final em loja agropecuária. **Observatório De La Economía Latinoamericana**, v. 22, n. 7, p. e5563, 2024.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014.

MORAIS, H. B. Qualidade e satisfação no atendimento ao cliente: Desafios para a administração pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 05, Ed. 11, v. 24, p. 42-57. ISSN: 2448-0959, 2020.

MYERSON, P. A. **Effective supply chain management: gain competitive advantage**. Kogan Page, 2017.

NASCIMENTO, A. M. L.; ALMEIDA, C. S. S.; SIQUEIRA, I. B. R. I.; ALVAREZ, R. M. A qualidade no atendimento e a satisfação do cliente: análise do atendimento prestados pelas empresas do comércio varejista da Cidade de Resende, RJ. **Anais... XV Simpósio de Gestão e Tecnologia, Indústria 4.0**, 30, 31 de outubro e 01 de novembro, 2018.

OLIVEIRA, B. A.; SILVA, G. C. M.; SOUZA, G. C.; LIMA, L. M.; SILVA, R. B. Projeto de melhoria contínua na empresa canto alemão, visando a redução de perdas na área produtiva. **Revista Contemporânea**, v. 4, n. 6, 2024.

PEREIRA JÚNIOR, E. F. Z.; RIBEIRO, N. F.; D'AVILA, L. C. Aspectos valorizados por clientes que levam à fidelização em empresa de serviços gráficos: um estudo de caso. **Revista Contribuciones o las Ciencias Sociales**, Febrero, 2020.

ROCHA, T. S.; PAKES, P. R.; SILVA, B. B. Aplicação de ferramentas de planejamento estratégico em um restaurante de pequeno porte: um estudo de caso. **Revista Foco**, Curitiba, PR, v. 15, n. 3, p. 1-13, 2022.

SILVA JÚNIOR, S. P.; CALLEFI, J. S. Implementação e continuidade do Ciclo PDCA: um estudo de caso no setor metal mecânico. **Gestão de Produção, Operações e Sistemas – GEPROS**, v. 15, n. 3, p. 155-182, 2020.

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. **Designing and managing the supply chain: concepts, strategies, and case studies**. 3. ed. McGraw-Hill, 2014.

SUDHA, N.; MAHALAKSHMI, P. Enhancing the Performance of the Supply Chain Using on Time Delivery. **International Journal of Research in Engineering and Technology**, v. 3, n 6, p. 579-585, 2014.

VENTURA, K. S.; SIQUISAQUI, A. B. V. Aplicação de ferramentas SWOT e 5W2H para análise de consórcios intermunicipais de resíduos urbanos. **Ambiente Construído**, Porto Alegre, v. 20, n. 1, p. 333-349, jan./mar. 2020.