



GESTÃO DA QUALIDADE EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS NA ÁREA DE CONSULTORIA E ASSESSORIA EM MARKETING DIGITAL

Matheus Rodrigues Fonseca Silva – UFV/ Campus Rio Paranaíba/matheus.r.silva@ufv.br
Gustavo Alves de Melo – UFV/ Campus Rio Paranaíba/gustavo_melocp@hotmail.com
Samuel Borges Barbosa – UFU/Campus Santa Mônica/osamuelbarbosa@gmail.com
Maria Gabriela Mendonça Peixoto - UFV/Campus Rio Paranaíba/mgabriela@ufv.br
Maria Cristina Angélico Mendonça – UFLA/mariacam@ufla.br

Resumo

A qualidade deixou de ser um conceito aplicado exclusivamente a um produto final, ou ao resultado de uma prestação de serviço, para ser uma verdadeira filosofia gerencial que pode e deve ser aplicada a todos processos da organização. Para tanto, o objetivo deste artigo foi realizar a aplicação de conceitos teóricos e ferramentas de qualidade para propor soluções de melhoria a uma empresa do setor de prestação de serviços na área de marketing digital e programação de *websites*. Quanto aos procedimentos metodológicos, apresentou propósito dedutivo, cunho descritivo, enquadrando-se como uma pesquisa do tipo aplicada, contanto com a aplicação de ferramentas de qualidade como, diagrama de flechas, ciclo *PDCA* e casa da qualidade. Na microempresa estudada, do setor de marketing digital, os resultados apresentados até o momento sugerem uma correlação direta entre a aplicação do ciclo e a redução no tempo de elaboração de relatórios a clientes, processo o qual foi estabelecido como objetivo após conversa com o dono da empresa e confirmado através de uma matriz *QFD*.

Palavras-Chaves: Gestão da Qualidade; Marketing Digital; Ciclo *PDCA*; *QFD*.

1. Introdução

A gestão da qualidade em serviços é um tema abordado com frequência como um fator diferencial para as empresas contemporâneas (CARLEGE *et al.*, 2016). Segundo Longo (1996), a preocupação com a qualidade de bens e serviços não é uma preocupação recente, sendo que desde que as pessoas passaram a realizar troca de serviços ou produtos entre si, era extremamente comum que ambas as partes envolvidas inspecionassem o produto acabado, ou serviço recebido, na busca de algum defeito que pudesse reduzir o valor do mesmo, de modo



que não se produzia qualidade, mas apenas encontravam-se defeitos na razão direta da intensidade da inspeção realizada.

A partir da década de 50, a gestão da qualidade tornou-se uma verdadeira filosofia gerencial, onde ficou marcada a substituição da qualidade relacionada apenas aos requisitos do produto, ou serviço, e passou-se a ter uma visão sistêmica que considerava a importância de se aplicar o conceito de qualidade em todo o processo produtivo, fazendo então com que a qualidade deixasse de ser apenas um aspecto do produto e passasse a ser uma característica da organização, como um todo (CARVALHO; PALADINI, 2013). Segundo Consul (2015), a qualidade encontra-se diretamente relacionada ao produto ou ao serviço prestado, sem dar a devida atenção ao processo produtivo, as questões socioambientais e aos aspectos organizacionais e demais fatores que estejam relacionados ao produto ou serviço prestado.

A Gestão da Qualidade tem se tornado cada vez mais importante em todos os tipos de organização, desde organizações não governamentais e sem fins lucrativos, a produções industriais e em empresas prestadoras de serviço, e a informatização dos sistemas utilizados nas organizações tem tido papel fundamental nesse aspecto (GONÇALVES, 1994). Segundo Teixeira *et. al* (2016), a padronização de processos tem sido um importante instrumento para a melhoria do desempenho e da qualidade dos serviços prestados. Padronizar contribui para evitar erros e para facilitar a detecção e correção dos mesmos caso ocorra (CONSUL, 2015).

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) representam cerca de 99% dos estabelecimentos no Brasil (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE, 2017), sendo as principais geradoras de riqueza no comércio nacional, com faturamento equivalente a 53% do Produto Interno Bruto (PIB) nesse setor (SEBRAE - MA, 2014). Em termos de crescimento, a produção gerada quadruplicou em dez anos, tendo apresentado resultado de 144 bilhões em 2001, e de 599 bilhões, em 2011 (SEBRAE - MA, 2014). Prevê-se ainda um aumento de 43% no número de pequenos negócios, até 2022 (SEBRAE, 2017) que englobam Microempreendedores Individuais (MEI) e empresas do Simples Nacional (sistema tributário específico para tais empresas), resultando em um total de cerca de 17,7 milhões de pequenos negócios, em território nacional. Em termos somente de MEIs, houve um aumento de 81% no número de inscritos no sistema, em 3 anos (GOVERNO FEDERAL - PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2017), passando de 3,65 milhões, em 2013, para 6,64 milhões, em 2016, período no qual houve deterioração do mercado de trabalho de carteira assinada no Brasil.

Um gargalo bastante comum a esse tipo de empresa é a impossibilidade de prospectar novos clientes quando a carteira de clientes atinge um determinado número, devido à falta de tempo para conseguir atender a nova demanda. Esse gargalo limita severamente a receita e consequentemente os lucros da empresa que além de não conseguir prospectar novos clientes, precisa estimar prazos longos para entrega de seus serviços. Tal dado coincide com pesquisa publicada pelo SEBRAE, a qual afirma que cerca de 78% do tempo dedicado ao negócio por MEIs está na prestação do serviço, o que indica a necessidade de otimizar os processos de serviço prestado para poder atender um maior número de clientes simultaneamente (SEBRAE, 2014).

Tais estatísticas tornam evidente a importância de MEIs e PMEs no cenário atual do Brasil. Contudo, em função do faturamento exponencialmente menor que o de grandes empresas, por exemplo, essas empresas muitas vezes não têm acesso a consultorias especializadas, treinamentos técnicos e conhecimento de boas práticas de gestão da qualidade que visem aperfeiçoar seus processos, procedimentos que são considerados obrigatórios em praticamente todas as grandes empresas. Diante desse cenário, o objetivo deste trabalho foi realizar a aplicação de conceitos teóricos e ferramentas de qualidade para propor soluções de melhoria a uma empresa do setor de prestação de serviços na área de marketing digital e programação de *websites*.

Este trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: introdução, na qual apresentou-se o setor estudado e o problema de pesquisa abordado, o objetivo geral do trabalho; o referencial teórico, para aprofundar um pouco mais a respeito da gestão da qualidade, no setor de prestação de serviços, da importância do marketing digital e sua relevância para a economia brasileira; a metodologia, utilizada juntamente com as ferramentas e métodos aplicados e, finalmente, os resultados, com uma breve discussão, seguido das considerações finais.

2. Referencial teórico

A gestão da qualidade vem sendo tratada cada vez mais de forma massiva, visto que as empresas estão cada vez mais preocupadas com a dinâmica do mercado e as constantes transformações que as organizações vêm sofrendo nas últimas décadas. Nesta seção, os conceitos da gestão da qualidade e da ferramenta *PDCA* serão retratados a fim de explorar esses conceitos trazendo para a realidade do setor de prestação de serviços. Além disso, a

contextualização será explanada de forma a retratar a importância das empresas de prestação de serviços para o país.

2.1. Evolução da Gestão da Qualidade no setor de consultoria e prestação de serviços

Gestão da qualidade começou a dar seus primeiros passos no ocidente, durante a Revolução Industrial, tendo sua cultura predominantemente ocidental e focada em resultados, mas passou a mudar seu foco quando o mercado japonês teve seu grande crescimento pós Segunda Grande Guerra. A cultura japonesa modelou a gestão da qualidade ocidental, ficando próxima ao que conhecemos hoje, mudando a forma como ela era vista e melhorando os resultados com a criação de novos modelos e enfoques, como a coletividade, por exemplo. Gurus ocidentais começaram a ir para o Japão, aplicar novas formas de gestão, escrever livros e manuais e voltar para o ocidente, a fim de aplicar o que foi desenvolvido, chegando ao que conhecemos atualmente como gestão da qualidade (ISHIKAWA, 1985; SHEWHART; DEMING, 1986; JURAN; GODFREY, 1999; BAIRD, 2011).

Atualmente as empresas, que pretendem ser bem-sucedidas, não podem ignorar o termo gestão da qualidade, que se refere a diversas ferramentas, medidas e planos com o intuito de melhorar o desempenho das organizações, reduzir custos, melhorar a qualidade, competitividade e produção. O termo vem ganhando destaque com o passar dos anos e sendo alvo de diversos estudos, tanto acadêmicos quanto práticos. Esse modo de gestão tem ganhado um alto grau de popularidade pelo mundo devido aos impactos que seus fatores e práticas podem causar sobre o sucesso de uma organização, sua sobrevivência e desenvolvimento em um mundo globalizado de ampla concorrência (SAMSON; TERZIOVSKI, 1999; BROWN, 2013; CALVO-MOURA *et al.*, 2013).

A teoria que compõe a gestão da qualidade foi influenciada por diversos líderes no ramo da qualidade, que escreveram sobre as forças e fraquezas da aplicação desse método de gestão (FEIGENBAUM, 1961; DEMING, 1982; ISHIKAWA, 1985; JURAN, 1988). Essa metodologia é muito mais que apenas números e teorias, é composta por técnicas e ferramentas responsáveis por garantir o funcionamento da produção e do controle dos processos, como a filosofia “just in time”, as normas ISO 9000 e as sete ferramentas da qualidade (ISHIKAWA, 1985; WILKINSON, 1998). A implementação da gestão da qualidade total não será bem-sucedida sem a aplicação de métodos adequados de controle da

qualidade (SITKIN *et al.*, 1994). Essas técnicas, entre outros fatores, são cruciais para sobrevivência de uma empresa (ZACKRISSON *et al.*, 1995).

De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2000), o setor de serviço lida de forma direta com o cliente, sendo esse envolvimento uma das chaves de sucesso da prestação de serviço. Empresas capazes de desenvolver uma relação com o cliente, são capazes de se beneficiar com essa interação, podendo usa-la como uma ferramenta para melhorar o desempenho da organização (CHAN *et al.*, 2010). Medir o desempenho da prestação de serviço e da empresa como todo é essencial para se ter noção de como está a saúde empresarial e ajudar os gestores a alinharem as estratégias adotadas para alcançar a melhor performance e a satisfação do cliente, daí a importância de se investir na melhoria dos processos e qualidade na prestação dos serviços (BITITCI *et al.*, 1997; BANKER *et al.*, 2005).

Segundo Grigorous *et al.* (2013) negócios de longa duração estão relacionados com a capacidade da organização de se adaptar as mudanças do mercado e das necessidades dos consumidores, nos dias atuais os clientes ditam o nível de qualidade que as organizações devem alcançar, surgindo assim a necessidade de agregar valor ao produto ou serviço (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Diversos pesquisadores introduziram o uso da qualidade como ferramenta para alcançar vantagem competitiva no setor de serviços, focando nessa relação entre os dois (MOLINA-AZORÍN *et al.*, 2015). Uma qualidade superior na prestação do serviço influencia a performance da organização no mercado (HAYS; HILL, 2006). A satisfação do cliente com o serviço prestado vem da sua percepção sobre a qualidade do serviço que lhe foi entregue e sobre os valores agregados ao mesmo (HALLOWELL, 1996).

2.2. Marketing Digital e sua relevância no mercado atual para pequenas empresas

Segundo Bayo-Moriones e Lera-López (2007), o uso da tecnologia como meio de comunicação oferece diversos benefícios aos clientes como conveniência, maior fluxo de informação, maior gama de produtos, redução de custo gerando preços competitivos, entre outros benefícios, como por exemplo marketing em redes sociais, que prove uma interação mais direta entre empresa e cliente, além da possibilidade de ver a opinião de outros clientes sobre diversos produtos que estão sendo ofertados (BERTHON *et al.*, 2012). Em geral o marketing digital, criou novas formas de propaganda e gerou oportunidades de se reimaginar a oferta de produtos e serviços (DE RUYTER; KEELING; NGO, 2018). Um grande

diferencial do marketing digital é prover para pequenas empresas uma forma eficiente e barata de se promover no mercado (GILMORE; GALLAGHER; HENRY, 2007).

A difusão das redes sociais, onde a distância não importa para que as pessoas possam se relacionar, deu origem a um novo tipo de oportunidade de marketing, de comércio eletrônico e uma nova forma de relação empresa/cliente, a qual foi dado o nome *social commerce* (MAIA *et al.*, 2018). O poder de investimento de micro e pequenas empresas, no setor de marketing, em relação as grandes companhias, é infinitamente menor, sendo assim, o marketing digital, como em redes sociais e *advertisings*, vem como uma oportunidade de comunicação e promoção entre organização e cliente com custos reduzidos, além de uma velocidade elevada de difusão e comunicação das informações, gerando benefícios para ambos (BELO *et al.*, 2013; LONGARAY *et al.*, 2018).

O marketing digital vem aumentando seu papel nas estratégias de marketing das organizações ganhando um espaço maior no orçamento de investimentos das empresas (PICKTON, 2005). Com o desenvolvimento tecnológico, os clientes aumentaram sua interação com as organizações por meio das mídias digitais, fazendo com que esse contato fosse visto como uma oportunidade pelo setor de marketing das organizações, como não só um novo meio de comunicação com o cliente e para promoções de produtos, mas também funcionando como uma ferramenta de medição de desempenho, que de forma relativa tem uma maior facilidade de se medir os resultados em comparação com as formas de marketing tradicionais (HENNIG-THURAU *et al.*, 2010; CHAFFEY; PATRON, 2012).

2.3. Ferramentas de gestão da qualidade no setor de prestação de serviços

Segundo Pereira (2013), medir qualidade no setor de prestação de serviço, não é uma tarefa simples, considerando que se leva em conta, tanto fatores do prestador do serviço, quanto do cliente. Entre as décadas de 1980 e 1990, diversos estudos foram realizados com o intuito de se enumerar os componentes da qualidade em uma prestação de serviço, para que dessa forma, fosse possível aplicar a qualidade para chegar a satisfação do cliente final. Nesse período diversas ferramentas foram desenvolvidas e utilizadas para se medir a qualidade no setor, cada uma com seu foco, como a SERVQUAL, usada para determinar satisfação do cliente (PARYANI *et al.*, 2010); SERVPERF em relação ao desempenho do serviço e a Técnica do Incidente Crítico (TIC), para observar o comportamento do cliente, por exemplo (PEREIRA *et al.*, 2013).

O surgimento da família de normas ISO 9000, com destaque as ISO 9001, fez com que tanto as empresas pequenas, médias ou grandes do setor de serviços, buscassem aplicar ferramentas de qualidade para conseguir alcançar os requisitos necessários para receber essas certificações que davam destaque e visibilidade a organização no mercado (FONSECA, 2015). Segundo Fonseca, Lima e Silva (2015), os autores destacam que o setor de serviço vem se aproximando, em quantidade de utilização dessas ferramentas, do setor de manufatura. Os autores também destacam que as ferramentas mais usadas pelo setor estudado foram folha de verificação, diagramas em forma de gráficos e histogramas. Outras ferramentas de destaque foram equipes de melhoria e brainstorming, o que demonstra a necessidade e alta aplicabilidade de ferramentas da qualidade no setor de serviços.

3. Metodologia

No presente trabalho, houve enfoque na apresentação da teoria e ferramentas de gestão da qualidade, com o intuito de que sua possível aplicação permitisse a redução de tempo e, conseqüentemente, aumento no limite de relatórios que podem ser feitos por mês, em uma microempresa do setor de serviços (visto que tais relatórios servem como principal fonte de prospecção de clientes). A empresa estudada oferece uma gama de serviços digitais e para seus clientes, sendo os principais a programação de websites institucionais e *e-commerce*, bem como serviços de criação e assessoria de campanhas publicitárias em redes sociais e mecanismos de busca.

A pesquisa possui natureza aplicada visando gerar conhecimentos com o objetivo de contribuir para fins práticos (BARROS; LEHFELD, 2000), houve implementação de algumas recomendações feitas tendo, até o momento, auxiliado a empresa na montagem e entrega de 2 novos relatórios a clientes. Utilizou-se o método científico dedutivo, onde a partir de um problema geral buscou-se, através de recortes, abordar um problema particular (LAKATOS; DE ANDRADE MARCONI, 1991). A pesquisa teve caráter descritivo com dados majoritariamente qualitativos fornecidos pelo dono da empresa e baseados em relatórios e trabalhos passados feitos. Através do *Quality Function Deployment (QFD)*, buscou-se também quantificar a importância de tais dados, resultando em um trabalho quanti-qualitativo.

A coleta de dados foi realizada de maneira direta através de conversas com o dono da empresa, juntamente com uma pesquisa documental realizada mediante o levantamento de relatórios anteriormente emitidos, onde foram listados os principais problemas enfrentados

pelo setor e por clientes antes e durante a prestação de serviços. Objetivou-se, na coleta, identificar possíveis padrões (tópicos em comum) sendo que foram então listados 26 dos requisitos e preocupações principais de clientes do segmento, relacionados a diversas partes da prestação do serviço.

Primeiramente, esquematizou-se um Diagrama de Flechas, com o objetivo de se obter uma melhor visão do processo de captação de um novo cliente, sequenciando assim as atividades envolvidas desde a publicação de material com o intuito de prospecção até a discussão com o cliente após entrega do relatório. O desdobramento da função qualidade (*QFD*), processo de conversão de dados em requisitos (CARPINETTI, 2012), foi montado juntamente com um diagrama de relações, para o qual foram também listados 6 requisitos técnicos do projeto (dentre os mais comuns no setor) que mais se relacionavam com os tópico-padrão assimilados entre os 26 requisitos principais.

Foi também feita uma autoavaliação quantitativa pelo dono, que buscou designar uma nota de 0 a 5 (sendo 0 como inexistente/péssimo e 5 como ótimo) a cada um dos tópicos-padrão assimilados, avaliação usada posteriormente para comparação com 2 concorrentes. Contudo, o enfoque maior do trabalho foi a aplicação do ciclo de Deming-Shewhart (ciclo *PDCA: Plan, Do, Check, Act*), considerado um método para análise e soluções de problemas visando obter uma melhoria contínua (DE SOUZA, 2016) no processo de formulação do primeiro relatório entregue.

4. Resultados e discussão

Foi elaborado um diagrama de setas onde listou-se as atividades envolvidas no processo da entrega do primeiro relatório a clientes e constando as seguintes atividades:

- **Publicação de Material de Prospecção:** A empresa se utiliza da postagem de material informativo (textos, vídeos e áudios) majoritariamente em redes sociais para geração de prospectos (*leads*). Esse material aborda dúvidas frequentes sobre os serviços prestados, bem como melhores práticas e erros comuns, visando então gerar autoridade sobre o assunto por parte dos leitores/ expectadores. Essa técnica foi apresentada em literatura nacional por Conrado Adolpho em seu livro “Os 8ps do Marketing Digital”, em 2011. Embora não haja formalização literária, é comumente denominada entre os praticantes por “Marketing de Conteúdo”.

- **Primeiro Contato e Entendimento:** Prospectos interessados nos assuntos abordados entram em contato com a empresa onde são solicitadas maiores informações sobre o cenário atual da empresa, dificuldades enfrentadas, histórico de ações, expectativas futuras, dentre outros dados julgados importantes para melhor entender cada cliente específico.
- **Análise do Cenário Atual:** Com as informações obtidas na atividade anterior, busca-se analisar de maneira mais aprofundada o cenário do prospecto afim de verificar se os serviços oferecidos pela empresa e as expectativas do mesmo são condizentes.
- **Segundo Contato e Fechamento do Relatório:** Há um segundo contato com o cliente com dois possíveis cenários: Havendo compatibilidade entre os serviços prestados e as expectativas do prospecto, oferece-se o relatório. Caso seja verificado que as expectativas e os serviços não são condizentes, o prospecto também é informado.
- **Montagem do Relatório:** Através da análise do cenário e das próprias expectativas manifestadas pelo cliente, é montado pela empresa um relatório contendo as informações gerais de interesse do cliente.
- **Discussão com o Cliente:** Após término do relatório, o relatório é enviado e há novamente contato com o cliente para discussão do mesmo, onde os pontos citados são explanados e possíveis dúvidas são sanadas.

Através de conversas e entrevistas realizadas com o dono da empresa e a análise de relatórios, documentos e dados passados referentes ao resultado de campanhas de marketing de conteúdo, foram listados então um total de 26 requisitos que são recorrentes dentre os clientes da empresa, com relação aos serviços prestados pela mesma. Posteriormente, tais dados foram então levados e discutidos em um brainstorming juntamente com o dono da empresa onde foi possível agrupá-los e separá-los, então, em 6 “tópicos-padrão”, que possibilitaram a elaboração da Tabela 1.

Requisito Principal Pontuado pelo Cliente	Correlação entre os tópicos padrão	Tópicos - Padrão Encontrados
Tempo de entrega	Rapidez	Rapidez
Suporte após pronto	Pós-Venda	Clareza nos Resultados
Mudanças após pronto	Clareza no Contrato (Itens Inclusos ou não)	Facilidade de Comunicação
Facilidade de modificar	Habilidade de Modificação	Habilidade de Modificação
Não necessitar de programador pra tudo	Clareza nos Resultados	Pós-Venda
Prazo entrega máximo	Rapidez	Clareza no Contrato
Mudanças após material entregue	Pós-Venda	Preço Máximo
Lista de itens a serem entregues	Clareza no Contrato (Itens Inclusos ou não)	
Número de contato direto	Facilidade de Comunicação	
Relatório Claro	Clareza nos Resultados	
Entrega até data promocional	Rapidez	
Entrega até data comemorativa	Rapidez	
Entender próximos passos	Clareza nos Resultados	
Preço de Mudanças	Clareza no Contrato (Itens Inclusos ou não)	
Saber quais Mudanças estão inclusas	Clareza no Contrato (Itens Inclusos ou não)	
Conseguir fazer mudanças sozinho	Habilidade de Modificação	
Conseguir adicionar promoções	Habilidade de Modificação	
Entender os erros cometidos	Clareza nos Resultados	
Não extrapolar <i>budget</i>	Preço Máximo	
Previsibilidade de gastos	Preço Máximo	
Retorno do investimento (Longo Prazo)	Preço Máximo	
Manter Custo por Anúncio	Preço Máximo	
Rodar Máximo de Anúncios com <i>budget</i>	Preço Máximo	

Discutiu-se então ao dono da empresa uma relação de possíveis características do serviço que mais demonstrassem relação direta com os tópicos levantados. Adiante, encontram-se listados os tópicos levantados, bem como uma explicação sucinta dos mesmos (visto que esse não é o objetivo do trabalho):

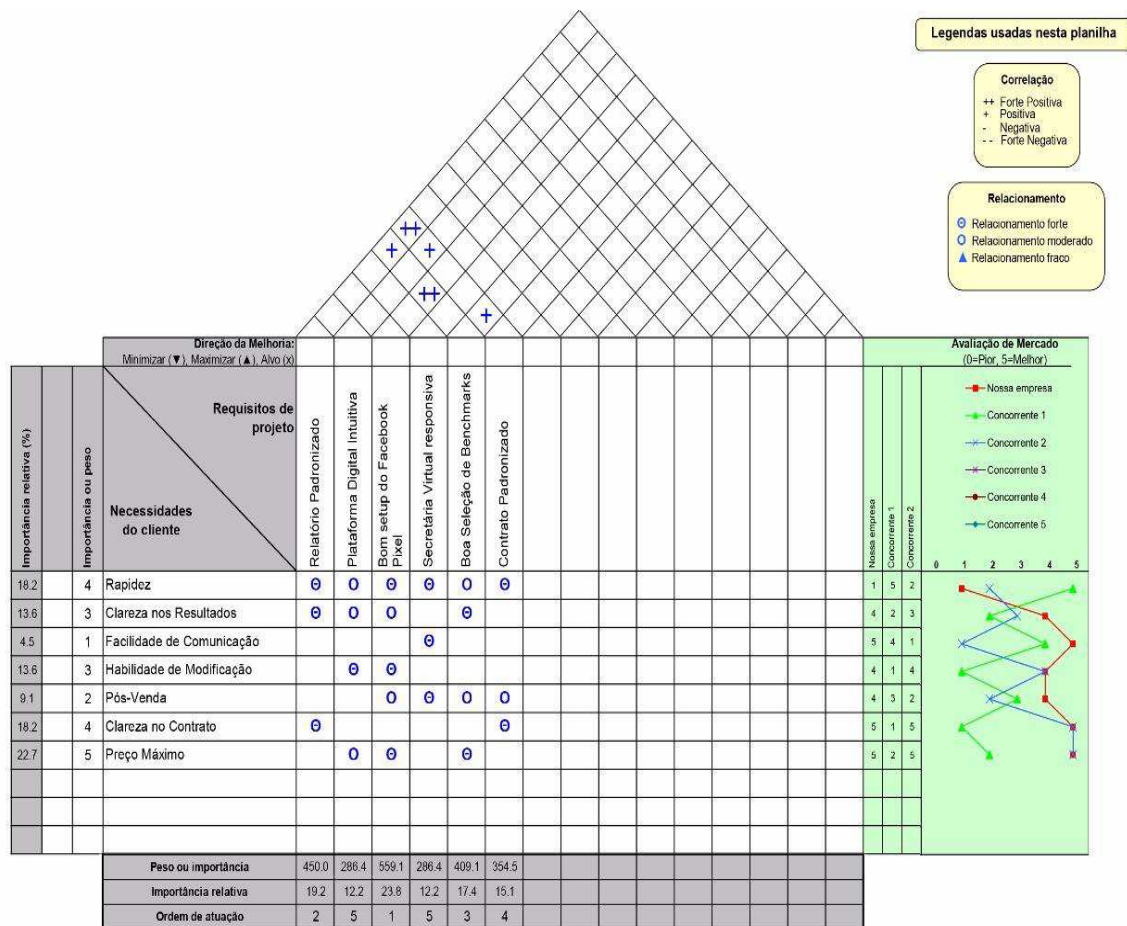
- a) **Relatório Padronizado:** ideia inicialmente levantada como possível principal ponto a ser trabalhado pelo *PDCA*, trata-se da criação de um “relatório-padrão” contendo os pontos mais recorrentes.
- b) **Plataforma Digital Intuitiva:** ambiente virtual (sistema de administração) que permita a usuários não-técnicos fazer mudanças simples em seu website / campanhas de marketing digital.
- c) **Bom setup do Facebook Pixel®:** o Pixel trata-se de uma ferramenta de implementação de um algoritmo genético (que “melhora” sua atuação cada vez que dados são processador por ele) que visa otimizar o público de campanhas publicitárias.



- d) **Secretária Virtual Responsiva:** diversas empresas de menor porte do setor se utilizam de secretárias virtuais, e entende-se que a responsividade (juntamente com um bom treinamento-padrão) da mesma seja essencial na satisfação do cliente.
- e) **Boa seleção de *benchmarks*:** relatórios possuem partes de comparação em diversos aspectos: Concorrentes, possíveis outras maneiras de publicidade, perfis online utilizados para propaganda, etc. A escolha de boas bases de comparação e análise é fundamental para conclusões confiáveis.
- f) **Contrato Padronizado:** entendeu-se que uma padronização no contrato (resguardando-se a itens comuns a todos) pode economizar tempo na elaboração e evitar possíveis dúvidas com relação ao mesmo.

Com esses dados, elaborou-se uma matriz *QFD*, conforme Figura 1, na qual a quantificação “Importância ou peso” foi gerada heurísticamente, a partir de quantas vezes o tópico-padrão foi correlacionado na lista dos 26 itens citada anteriormente. Observou-se que o item com maior recorrência foi “Preço Máximo”, citado 5 vezes e usado, pois, como limite superior de pesos. Na matriz, buscou-se qualificar crescentemente a correção entre as características do serviço em um diagrama de relações (parte superior da matriz) como forte negativa, negativa, positiva e forte positiva, respectivamente.

Figura 1 – Proposta de Casa da Qualidade/*QFD* à prestação de serviços na área de marketing digital. Fonte: elaborada pelos autores.



Fonte da Matriz: www.siqueiracampos.com.br (adaptada)

O relacionamento entre os tópicos-padrão (necessidades do cliente) e as características do serviço também foram qualificadas em ordem crescente: relacionamento fraco, moderado e forte, respectivamente. Foi realizada também pelo dono da empresa uma autoavaliação quantitativa e crescente (de 0 a 5) com relação aos 7 tópicos padrão relacionados, processo o qual foi repetido com 2 concorrentes do segmento. Pelo resultado no cálculo do peso relacionado à importância de cada característica do serviço foi confirmado a prioridade dada à padronização do relatório, que obteve o segundo peso dentre os 6 (visto que o maior peso envolve um algoritmo que não é de controle da empresa, podendo esse ser modificado sem aviso prévio pelo Facebook®), ao valor de 450,0.

Na aplicação do ciclo de Deming-Shewhart, deu-se enfoque na primeira etapa, planejamento, em função da restrição de tempo para análises posteriores, fato que inviabilizaria uma análise confiável nas etapas de “chechar” e “agir”. A partir do resultado dado pelo *QFD* (confirmando a importância do enfoque na padronização do relatório), foi sugerida a elaboração de um

“relatório-padrão” contendo os tópicos mais recorrentes informados, juntamente com as sugestões de implementação de maneira generalizada para cada um (procedimento esse que consta nos relatórios emitidos pela empresa).

Entendeu-se, contudo, a presença de individualidades para cada cliente, resultando na necessidade de adaptação do relatório-padrão a cada caso. Acredita-se que, dessa maneira, seja possível apenas adaptar o modelo para cada caso específico de cliente, identificando nos relatórios quais pontos devem, ou não, ser reproduzidos do padrão. O relatório sugerido foi elaborado contendo os 10 tópicos (e suas respectivas sugestões de implementação) mais recorrentes, segundo discussão com o dono da empresa, por clientes do segmento. O modelo do relatório-padrão foi utilizado, desde sua criação, na elaboração de 2 novos relatórios a clientes.

Como já citado, a limitação de tempo impossibilitou o alcance de uma análise mais confiável, visto que 2 relatórios não necessariamente representam uma amostra confiável, para que se afirmar a respeito do resultado da implementação feita. Observou-se, contudo, a redução do tempo médio de elaboração de um relatório de 10 dias (segundo informações do dono da empresa) para 3 e 5 dias. Dessa forma, há indícios que a mudança tenha sido efetiva na redução do tempo de entrega (quesito “Rapidez”) dos relatórios.

5. Conclusões

Por meio deste trabalho foi possível identificar resultado positivo da implementação de ferramentas da gestão da qualidade, no que diz respeito ao entendimento da importância da opinião do cliente, em uma microempresa voltada a prestação de serviços. Na microempresa estudada, do setor de marketing digital, os resultados apresentados até o momento sugerem uma correlação direta entre a aplicação do ciclo e a redução no tempo de elaboração de relatórios a clientes, processo o qual foi estabelecido como objetivo após conversa com o dono da empresa e confirmado através de uma matriz *QFD*.

Em detrimento disso, o dono da empresa se mostrou disposto a seguir com a aplicação do ciclo *PDCA* e a encontrar maneiras de melhor rastrear e entender as características que mais agregam valor no entendimento do cliente, o que consolidaria uma matriz *QFD* mais confiável e que poderia resultar em novas conclusões. É necessário, entretanto, ressaltar que os resultados observados nos 2 relatórios criados após implementação do plano sugerido pelo

ciclo *PDCA* não são suficientes para afirmar uma correlação direta com a redução do tempo, podendo esse ser fruto de vicissitudes individuais dos casos.

Acredita-se, porém, que o resultado do trabalho tenha valor supra quantitativo, ou seja, que deva ser analisado além de seu valor quantitativo exato, visto que a percepção da importância da qualidade dos serviços pela ótica do cliente (ponto muito enfatizado pelo dono da empresa) levou à conclusão de como tal entendimento pode resultar em uma mudança positiva na filosofia da gestão de micro e pequenas empresas, visto que estas podem não possuir recursos humanos capacitados tecnicamente e nem recursos financeiros necessários para investir em uma consultoria especializada sobre seus serviços.

REFERÊNCIAS

ADOLPHO, Conrado. Os 8Ps do Marketing Digital. Novatec, 2011.

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. Em cinco anos, número de pequenos negócios crescerá 43%. Pequenas Empresas & Grandes Negócios. Disponível em <<https://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2017/10/em-cinco-anos-numero-de-pequenos-negocios-crescera-43.html>> Acesso em 14 de Setembro de 2018.

ARAÚJO CALARGE, Felipe et al. Análise e avaliação da qualidade de serviços internos com foco na manutenção de utilidades em uma empresa de manufatura. *Production*, v. 26, n. 4, 2016.

BABICH, Pete. *Hoshin Handbook: Focus and Link Activities Throughout the Organization*. Total Quality Engineering, Incorporated, 1996.

BANKER, Rajiv D.; POTTER, Gordon; SRINIVASAN, Dhinu. Association of nonfinancial performance measures with the financial performance of a lodging chain. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, v. 46, n. 4, p. 394-412, 2005.

BARROS, A. J. S. e LEHFELD, N. A. S. *Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica*. 2 Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BAYO-MORIONES, Alberto; LERA-LÓPEZ, Fernando. A firm-level analysis of determinants of ICT adoption in Spain. *Technovation*, v. 27, n. 6-7, p. 352-366, 2007.

BAIRD, Kevin; JIA HU, Kristal; REEVE, Robert. The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 31, n. 7, p. 789-814, 2011.

BERTHON, Pierre R. et al. Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. *Business horizons*, v. 55, n. 3, p. 261-271, 2012.

BITITCI, Umit S.; CARRIE, Allan S.; MCDEVITT, Liam. Integrated performance measurement systems: a development guide. *International journal of operations & production management*, v. 17, n. 5, p. 522-534, 1997.

BROWN, Steve. An interview with Wickham Skinner, Emeritus Professor at Harvard Business School. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 33, n. 1, p. 104-110, 2013.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. *Gestão da qualidade*. Grupo Gen-Atlas, 2012.



CARVALHO, Marly; PALADINI, Edson. Gestão da qualidade: teoria e casos. Elsevier Brasil, 2012.

CALVO-MORA, Arturo et al. The relationships between soft-hard TQM factors and key business results. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 34, n. 1, p. 115-143, 2013.

CARVALHO, Marly; PALADINI, Edson. Gestão da qualidade: teoria e casos. Elsevier Brasil, 2013.

CHAN, Kimmy Wa; YIM, Chi Kin; LAM, Simon SK. Is customer participation in value creation a double-edged sword? Evidence from professional financial services across cultures. *Journal of marketing*, v. 74, n. 3, p. 48-64, 2010.

CHAFFEY, Dave; PATRON, Mark. From web analytics to digital marketing optimization: Increasing the commercial value of digital analytics. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, v. 14, n. 1, p. 30-45, 2012.

CONSUL, Josiel Teixeira. Aplicação de Poka Yoke em processos de caldeiraria. *Production*, v. 25, n. 3, p. 678-690, 2015.

DEMING, W. Edwards; EDWARDS, Deming W. Quality, productivity, and competitive position (Vol. 183). Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology. Center for advanced engineering study, 1982.

DEMING, William Edwards. The new economics: for industry, government, education. MIT press, 2000.

DE SOUZA, Jefferson Mariano. PDCA e Lean Manufacturing: Estudo de caso de aplicação de processos de qualidade na Gráfica Alfa. *Revista de Ciências Jurídicas*, v. 17, n. 1, p. 11-17, 2016.

DE RUYTER, Ko; KEELING, Debbie Isobel; NGO, Liem Viet. When nothing is what it seems: A digital marketing research agenda. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 2018.

EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.

FEIGENBAUM, Armand Vallin. Total quality control: engineering and management, the technical and managerial field for improving product quality, including its reliability, and for reducing operating cost and losses. 1961.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviços. *Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 1, p. 63-81, 1994.

GRIGOROUDIS, Evangelos; TSITSIRIDI, E.; ZOPOUNIDIS, Constantin. Linking customer satisfaction, employee appraisal, and business performance: an evaluation methodology in the banking sector. *Annals of Operations Research*, v. 205, n. 1, p. 5-27, 2013.

HALLOWELL, Roger. The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. *International journal of service industry management*, v. 7, n. 4, p. 27-42, 1996.

HAYS, Julie M.; HILL, Arthur V. Service guarantee strength: the key to service quality. *Journal of Operations Management*, v. 24, n. 6, p. 753-764, 2006.

HENNIG-THURAU, Thorsten et al. The impact of new media on customer relationships. *Journal of service research*, v. 13, n. 3, p. 311-330, 2010.

ISHIKAWA, DJLT Kaoru. What Is Total Quality Control?: The Japanese Way (Business Management). Prentice Hall Trade, 1985.

JURAN, Joseph M. et al. Juran on planning for quality. Collier Macmillan, 1988.

JURAN, Joseph; GODFREY, A. Blanton. Quality handbook. Republished McGraw-Hill, p. 173-178, 1999.



LAKATOS, Eva Maria; DE ANDRADE MARCONI, Marina. Metodologia científica. São Paulo: Atlas, 1991.

LONGO, Rose Mary Juliano. Gestão da qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação. 1996

MARUTA, Rikio. Maximizing knowledge work productivity: a time constrained and activity visualized PDCA cycle. Knowledge and process Management, v. 19, n. 4, p. 203-214, 2012.

MOEN, Ronald; NORMAN, Clifford. Evolution of the PDCA cycle. 2006.

MOLINA-AZORÍN, Jose F. et al. The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry. Tourism Management, v. 50, p. 41-54, 2015.

PEREIRA, DOUGLAS. Número de microempreendedores individuais tem salto de 81% em 3 anos. Poder 360, 6 de Janeiro de 2017. Disponível em < <https://www.poder360.com.br/economia/numero-de-microempreendedores-individuais-cresce-970-mil-em-2016/>> Acesso em 13 de Setembro de 2018.

PICKTON, David. Left Brain Marketing Planning: a Forrester Research® viewpoint. Marketing Intelligence & Planning, v. 23, n. 6, p. 537-542, 2005.

PIETRZAK, Michal; PALISZKIEWICZ, Joanna. Framework of Strategic Learning: The PDCA Cycle. Management (18544223), v. 10, n. 2, 2015.

PRAHALAD, Coimbatore K. et al. Co-opting customer competence. Harvard business review, v. 78, n. 1, p. 79-90, 2000.

SAMSON, Danny; TERZIOVSKI, Mile. The relationship between total quality management practices and operational performance. Journal of operations management, v. 17, n. 4, p. 393-409, 1999.

SEBRAE-NA/Dieese. Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa, 2013.

SEBRAE -NA. Coletânea Estatística da Micro e Pequena Empresa II, 2000.

SEBRAE-NA. Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira 2014.

SEBRAE-NA/ Funcex. As Micro e Pequenas Empresas na Exportação Brasileira, 2012.

SITKIN, Sim B.; SUTCLIFFE, Kathleen M.; SCHROEDER, Roger G. Distinguishing control from learning in total quality management: A contingency perspective. Academy of management review, v. 19, n. 3, p. 537-564, 1994.

SHEWHART, Walter Andrew; DEMING, William Edwards. Statistical method from the viewpoint of quality control. Courier Corporation, 1986.

TEIXEIRA, Priscila Carmem et al. Padronização e melhoria de processos produtivos em empresas de panificação: estudo de múltiplos casos. Production, p. 311-321, 2014.

WILKINSON, Adrian. Managing with total quality management: theory and practice. Macmillan International Higher Education, 1998.

ZACKRISSON, Jesper et al. Quality by a step-by-step program in low scale industries. International journal of production economics, v. 41, n. 1-3, p. 419-427, 1995.