USO DE MÉTODOS DE IDENTIFICAÇÃO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS QUANTO A REPRESENTATIVIDADE COMERCIAL NO SUDESTE DO PARÁ

Ingrid Tayane Pereira de Sousa[1]

Delciane Andrade Mendes[2]

Jayne da Silva Oliveira[3]

Laieni de Sousa Silva[4]

Letícia Lorraine Araújo de Souza[5]

Resumo:

O presente artigo demonstra a aplicação do Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) no cotidiano de uma Representação Comercial de um Laboratório Farmacêutico. O artigo tem por objetivo a avaliação dos problemas enfrentados e definir soluções para os que possuírem maior frequência, visando a melhor prestação de serviços e a satisfação dos clientes. Dessa forma, para a realização desse estudo foi utilizado ferramentas de qualidade como Folha de Verificação, Diagrama de Pareto, Diagrama de Ishikawa e a Planilha 5W2H, tendo como objetivo encontrar os problemas e suas respectivas causas. Por conseguinte, foi possível identificar a falta de mercadoria no estoque como principal problema a ser enfrentado por um representante comercial. Sendo que para saná-lo, foram sugeridas cinco possíveis soluções práticas e de baixo custo, incluindo capacitação de funcionários da indústria, que fornece os medicamentos.

Palavras-chave: MASP; Ferramentas de qualidade; Laboratório farmacêutico.

Abstract:

The present article demonstrates the application of the Method of Analysis and Problem Solving (MASP) in the daily life of a Commercial Representative of a Pharmaceutical Laboratory. Since the purpose of this article is to evaluate the problems faced and to define solutions for those with the highest frequency, aiming at better service delivery and customer satisfaction. Thus, some quality tools such as Check Sheet, Pareto Diagram, Ishikawa Diagram and 5W2H Worksheet were used to carry out this study, in order to find the problems and their respective causes. Therefore, it was possible to identify the lack of merchandise in the inventory as the main problem to be faced by a commercial representative. In order to remedy it, five possible practical and low-cost solutions were suggested, including the training of industry employees, who provide medicines.

Key-Words: MASP; Quality tools; Pharmaceutical laboratory.

Ingrid, Delciane, Jayne, Laieni, Letícia – Alunos do curso de bacharelado em Administração da Universidade Federal Rural da Amazônia – UFRA/Campus de Parauapebas-PA

1. Introdução

A ascensão da globalização da economia e as constantes modificações das exigências no mercado consumidor desencadeiam a necessidade das organizações em adaptar-se a concorrência de mercado, alinhando-se as novas maneiras de promover seus produtos aos seus clientes como a terceirização de venda. A representação comercial, segundo Martins (2016), é um negócio que facilita no relacionamento entre produtores, fornecedores e clientes, atuando em processos distributivos de diversos seguimentos.

Como explica Scheinman (2005), o representante comercial autônomo por estar em contato direto com o último elo da cadeia de consumo - o cliente -, ele é o primeiro a ser identificado na cadeia de fornecimento em situações em que o cliente foi prejudicado por falha na cadeia. Por conseguinte, os representantes e seus representados precisam manter troca de informações e colaboração para melhorar seus serviços e solucionar problemas.

Assim, a sua rotina de trabalho é estabelecida com base em sua obrigação de resultado (lucro) relacionado a seu representado. Para isso é necessário interagir com toda cadeia de fornecimento até que o produto chegue ao seu objetivo final - o cliente. Salientando- se que deve estar atento às exigências de seu ofício como a localização do seu público alvo e o uso de tecnologias da informação tanto para fechar vendas e preencher pedidos como incentivar o interesse de produtos por seus clientes e possíveis clientes.

Portanto, foi apurado ao final deste trabalho, com auxilio das ferramentas de qualidade proposto pelo método MASP, a identificação dos problemas que juntos mais interferem na atuação desse profissional como a falta dos produtos em estoque e a má comunicação entre o representante e a empresa. Isso aconteceu por meio do seguinte questionamento: “Quais os problemas presentes na rotina de trabalho do representante comercial de um laboratório farmacêutico e quais soluções poderão ser adotadas para melhorar seu papel mediador?”.

1.1 Objetivos

O objetivo deste artigo foi identificar os problemas do cotidiano do trabalho de uma Representante Comercial de um Laboratório Farmacêutico com a intenção de propor melhorias por meio da aplicação do método MASP, sendo que de forma específica teve os seguintes objetivos:

- Identificar quais tipos de problemas que ocorrem no cotidiano empresarial;
- Analisar as possíveis causas dos problemas analisados; e

- Sugerir um plano de ação 5W2H para eliminar as causas dos problemas;

1.2 Justificativa

Os Laboratórios Farmacêuticos, que têm suas sedes em outras cidades, fazem da Representatividade Comercial um papel primordial para sua organização, já que as pessoas encarregadas dessa função têm contato direto com os seus atuais e novos clientes. Entretanto, evidenciam-se vários problemas em seu desempenho, acarretando, por sua vez, em danos morais e financeiros para o Representante Comercial e para a empresa.

Desta forma, pode-se perceber que o lucro financeiro da organização depende da qualidade de seus serviços (agilidade na entrega dos seus produtos) e produtos (produtos entregues de forma correta). Dessa forma, o Laboratório Farmacêutico deve prezar pela qualidade na execução de suas atividades. Por conseguinte, os Representantes Comerciais devem prezar pela qualidade no exercício de suas funções, pois eles são as bases do capital da organização.

2. Referencial Teórico

2.1. Conceito de Rotina Organizacional

De acordo com Grzeszezeszyn (2015), ainda na primeira metade do século XX, surgiram os estudos iniciais acerca de rotinas organizacionais, estas entendidas como regras da organização. Ainda conforme Grzeszezeszyn (2015), a rotina é classificada como um mecanismo de adequação da empresa a incentivos exteriores, o que contribui para a sua habilidade de competir e sobreviver em locais passíveis a transformações.

Do mesmo modo que a teoria da estruturação acredita que tornar habituais as atividades representa um ponto de encontro entre a estrutura e a ação, conforme sinaliza Nogueira (2010). Rotina é um parâmetro de conduta que é constante, no entanto, caso as condições mudem, ele está sujeito a mudanças, como foi definido por Nelson; Winter (1982).

2.2. Conceito de MASP

Segundo Formentini (2014), o Método de Análise e Soluções de Problemas (MASP) tem como finalidade encontrar soluções adequadas para determinados problemas, fazendo uso do Ciclo PDCA e outras ferramentas da qualidade. Visto que Gadelha; Morais (2015), também afirma que o MASP, assim como outros métodos de análise e solução de problemas, surge com o objetivo de estruturar o controle da qualidade.

É necessário ressaltar que: “A solução dos problemas da empresa deve ser feita de forma metódica e todos devem estar envolvidos na solução de algum problema da empresa, desde o presidente até os operadores.” (CAMPOS, 1992, apud, FORMENTINI, 2014, p. 22). Sendo que o MASP é dividido nas seguintes etapas: identificação do problema, observação, análise, plano de ação, ação, verificação, padronização e conclusão.

2.3. Folha de verificação

A folha de verificação é basicamente uma tabela para o lançamento do número de ocorrências de um determinado acontecimento de forma prática e concisa. Permitindo uma percepção e interpretação imediata da situação, colaborando para a redução de erros. De acordo com Lins (1993), sua aplicação está relacionada com a observação de um problema ou evento, registrando por meio dela a frequência do ocorrido.

2.4. Diagrama de Pareto

O Diagrama de Pareto leva esse nome por ter sido desenvolvido pelo economista Vilfredo Pareto, segundo afirma Lins (1993). Em conformidade com Coletti; Bonduelle; Iwakiri (2010) o gráfico de Pareto é uma ferramenta de gestão ou ferramenta da qualidade que permite ao gestor identificar quais são os problemas com maior grau de urgência, possibilitando dessa forma, a ele solucioná-los em ordem de prioridade, dado que possui o formato de barras verticais e é elaborado com base na folha de verificação ou outra fonte de pesquisa.

De acordo com Behr; Moro; Estabel (2008) destaca-se que para colocar os dados no gráfico, usualmente, se insere no eixo vertical a frequência de repetições de determinada situação ou problema e no eixo horizontal sua classificação. Além disso, alguns pontos são traçados no gráfico e uma curva de prioridades é feita. Conforme Bonduelle (1996), apenas 20% das causas são ocasionadoras de 80% dos transtornos nas organizações. A partir disso, essa ferramenta será utilizada neste trabalho com o intuito de demonstrar quais questões merecem maior atenção do que outras para serem resolvidas.

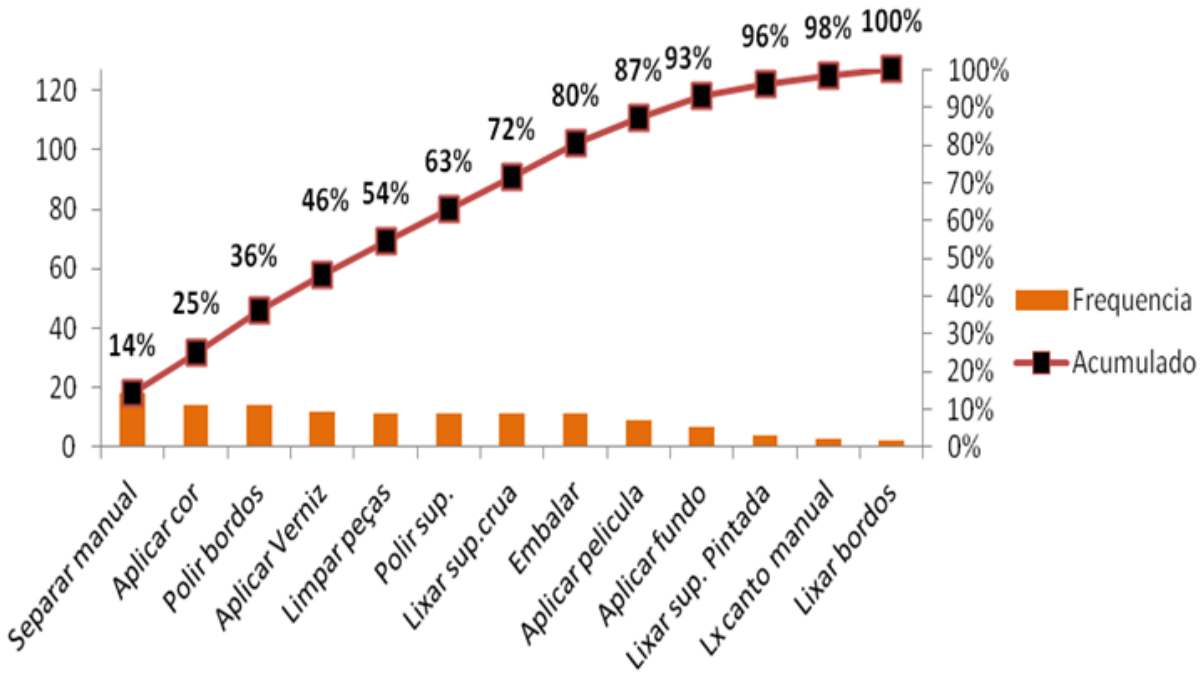

Figura 1: Exemplo de Diagrama de Pareto

Fonte: Krause (2017)

2.5. Diagrama de Ishikawa

O diagrama de Ishikawa, é também conhecido como diagrama de espinha de peixe, foi criado por Kaoru Ishikawa em 1943. Seu objetivo é verificar a dispersão na qualidade dos produtos e processos em ambientes industriais, mas também é geralmente utilizado em análises organizacionais.

Para Willians (1995), o diagrama de causa e efeito ou diagrama de Ishikawa é uma ferramenta simples usada na qualidade que estabelece uma relação entre as possíveis causas e variações que incidem sobre os resultados nos processos ou na ocorrência de fenômenos. Assim como a realização do diagrama é possível identificar os motivos dos problemas para melhor solucioná-lo.

Segundo Werkema (1995), para a elaboração do diagrama é necessário identificar o problema a ser analisado e definir o que se deve obter. Além de ser necessário conhecer todo o processo e pessoas envolvidas, assim como incentivá-las as explorarem suas ideias para o desenvolvimento de um brainstorming, coletando todas as informações - organizando-as em principais, secundárias, terciárias, eliminando informações sem importância. Desse modo, monta-se o diagrama e estipula com todos que são importantes para obter o que se pretende alcançar.

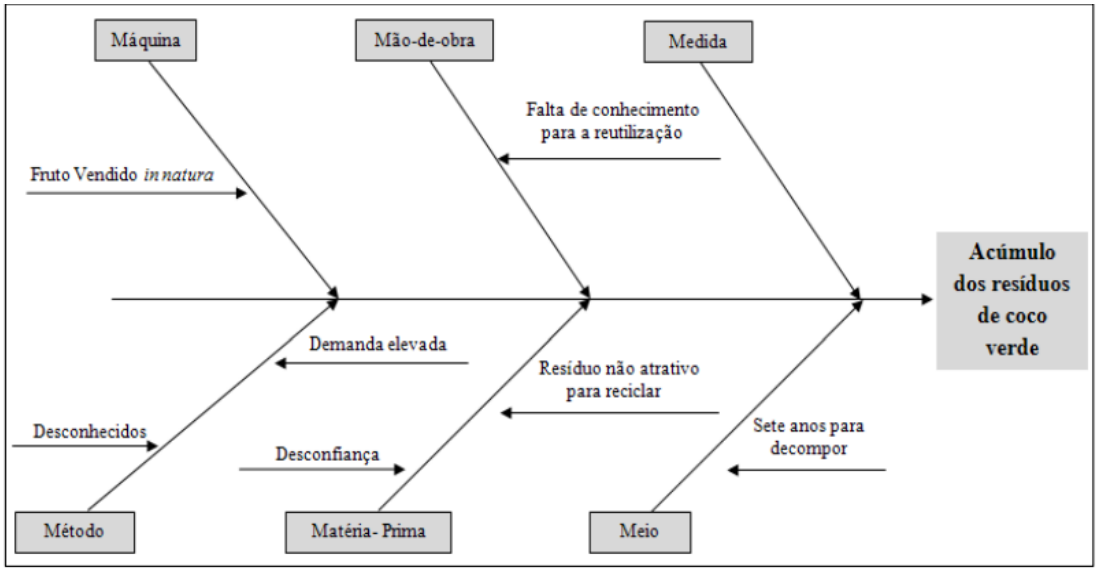

Figura 2: Exemplo de Diagrama de Ishiawa

Fonte: Fornari (2010)

2.6. Plano de ação

Em conformidade com o SEBRAE (2015), o 5W2H ou 4Q1POC tem como finalidade auxiliar no planejamento para a implantação de uma solução. Dada que esta ferramenta permite visualizar a melhor solução para o problema por meio das seguintes perguntas:

	Método dos 5W2H		
5W	What	O quê?	Que ação será executada?
	Who	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	Where	Onde?	Onde será executada a ação?
	When	Quando?	Quando a ação será executada?
	Why	Por quê	Por que a ação será executada?
2H	How	Como?	Como será executada a ação?
	How much	Quanto custa?	Quanto custa para executar a ação?

Fonte: 5W2H (Adaptado SEBRAE, 2008).

É necessário ressaltar que para Kume (1993) ferramentas como o 5W2H, sendo utilizadas de forma inadequada podem não funcionar, porque são apenas ferramentas estatísticas. Visto que essa ferramenta da qualidade é utilizada para três objetivos: “para assegurar e informar um conjunto de planos de ação, diagnosticar um problema e planejar ações” (MAICSUK; JÚNIOR, 2013, p. 5).

3. Procedimentos metodológicos

Inicialmente, foram realizadas pesquisas bibliográficas sobre as ferramentas da qualidade com o intuito de conhecer e se informar sobre o assunto. Sendo utilizadas para permitir um estudo de caso eficaz e eficiente, caracterizando-a como exploratória quanto ao objetivo e bibliográfica quanto ao procedimento. Assim como ela também é uma pesquisa explicativa, pois identifica os fatores que determinam os problemas, e é um Estudo de Caso, porque é realizada em uma unidade específica. Salientando-se que a sua abordagem é quali-quantitativa.

Posteriormente, por meio da folha de verificação, foram obtidos dados de acordo com os problemas rotineiros da Representatividade Comercial de um Laboratório Farmacêutico, definindo-a como pesquisa de campo. É necessário ressaltar que os problemas são relacionados à prestação de serviços e aos produtos. Dessa forma, a Folha de Verificação permitiu a identificação dos problemas identificados, visto que nela contêm a frequência e os percentuais destes.

Em seguida, um gráfico de Pareto foi elaborado no software Excel versão 2016 identificando quais problemas precisavam ser resolvidos com urgência (são aqueles de maior frequência). Logo após, foi elaborado o gráfico de Ishikawa com um levantamento das possíveis causas dos problemas que tem caráter de urgência. Dessa forma, um plano de ação no modelo 5W2H foi montado propondo as soluções das causas dos problemas. Para isso, houve um levantamento de informações com o responsável pela ação corretiva, a data da realização das ações e o seu custo.

4. Resultados e Discussões

Ao final deste artigo foi apurada a identificação e resolução dos problemas enfrentados por uma Representante Comercial de Laboratório Farmacêutico a partir das ferramentas da qualidade que já foram citadas anteriormente.

Por conseguinte, para a identificação dos problemas foi preenchida uma folha de verificação, que logo após tendo seus dados apurados foram convertidos em um gráfico de

Pareto (Figura 3), onde foi possível identificar o problema falta de mercadoria no estoque com maior frequência.

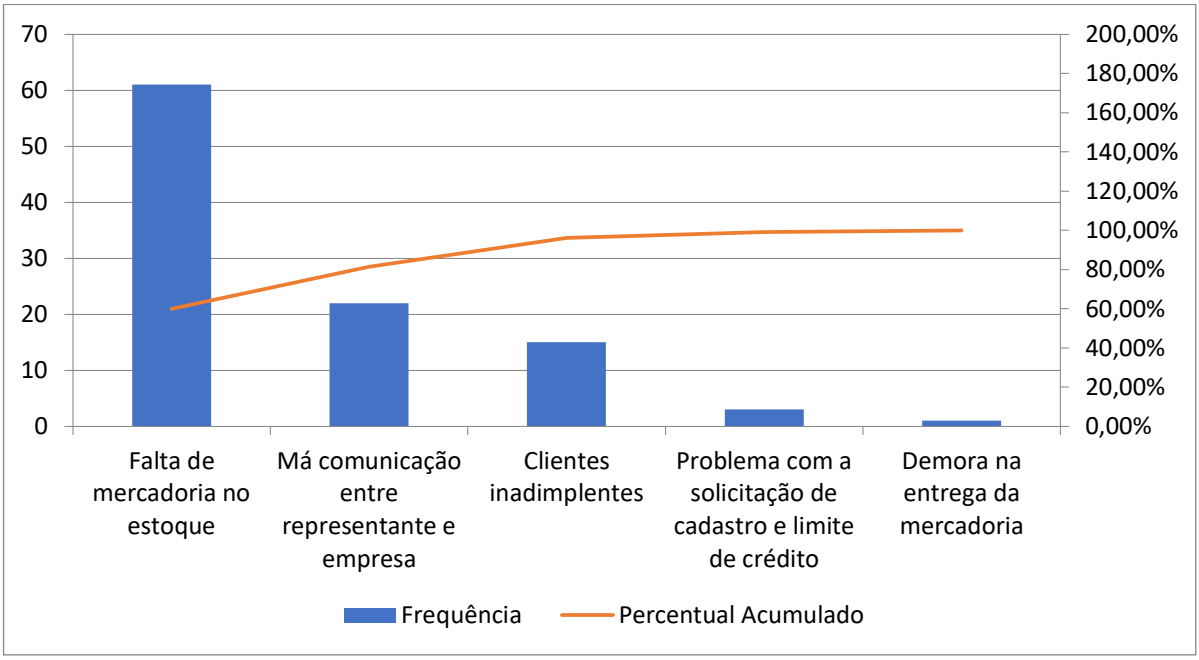

Figura 3 - Gráfico de Pareto

Fonte: Elaborado pelos autores

Em seguida foi elaborado um Diagrama de Ishikawa (Figura 4), podendo identificar as causas do problema que deve ser priorizado, a falta de mercadoria no estoque.

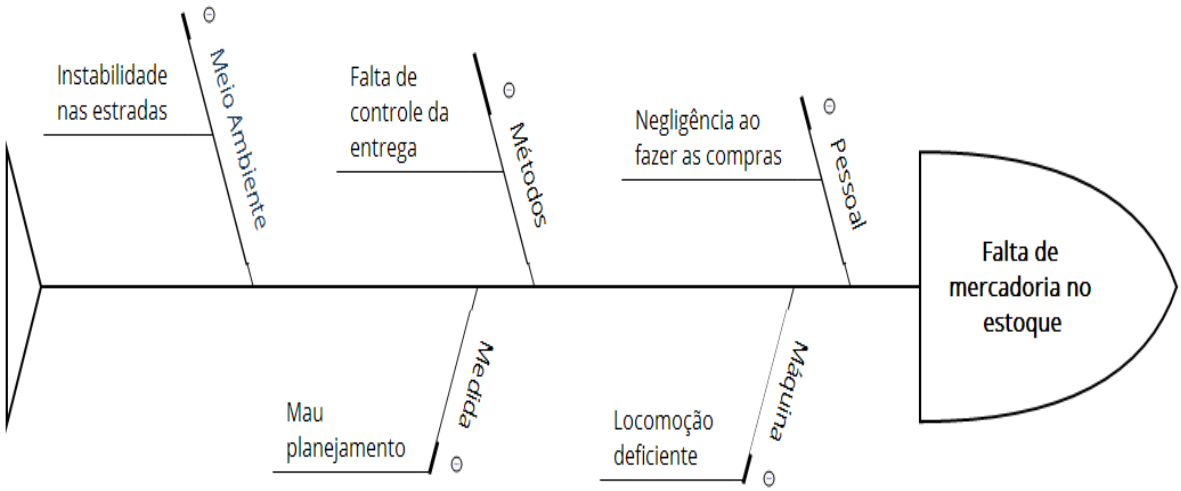

Figura 4- Diagrama de Ishikawa

Fonte: Elaborado pelos autores

Análise das causas:

Meio Ambiente: A instabilidade nas estradas é resultado de fatores externos como clima, acidentes e falta de pavimentação que causam o atraso da carga e consequentemente a falta de mercadoria no estoque.

Métodos: A falta de controle da entrega, no que se refere ao rastreamento da carga, causa desinformação a respeito do estado das mercadorias em percurso. Desta forma, provoca a indisponibilidade de mercadorias em estoque quando são requeridas por seus compradores e colaboradores.

Mão-de-obra: A ineficiência dos responsáveis pelas compras em manter o estoque abastecido com as mercadorias da demanda ocasionam transtornos para representantes e clientes no momento do pedido.

Medida: Sem um planejamento de compras adequado se tornam escassos o produtos no estoque causando a ausência de mercadorias na distribuidora prejudicando os resultados de vendas da empresa.

Máquina: A precariedade e falta de manutenção dos veículos de entrega resultam em demora no transportamento dos produtos da indústria à distribuidora.

Por fim, diante das causas encontradas foi elaborado um plano de ação (Quadro1), propondo soluções que pudessem eliminar as causas do problema destacado.

Causas	O quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Por quê?	Como?	Quanto custa?
Mau planejamento	Elaborar um plano de compras	O próprio responsável pelas compras	Na distribuidora	Na próxima semana	É necessário realizar cálculos de previsão de demanda no planejamento para tentar diminuir o número de vezes que se fica sem produto	Realizando planejamento de compras semanalmente	Sem custo
Locomoção deficiente	Manutenção dos veículos	Mecânicos especializados	Nas oficinas da transportadora	Sempre que o veículo for fazer uma entrega	Evitaria a quebra de veículos durante o trajeto e atrasos na entrega para a distribuidora	Fazendo manutenção preventiva e corretiva	R$ 5 700, 00 por ano
Instabilidade nas estradas	Procurar rotas e transportes alternativas	A direção do setor de logística	A transportadora da indústria	Nesta semana	Isso irá agilizar o processo de entrega	Procurando estradas que favoreçam o percurso	Sem Custo
Negligência ao fazer as compras	Curso de Gestão de compras	Responsável pelos pedidos	Na indústria	Na próxima remessa de pedidos	Os compradores estariam mais capacitados e atentos as faltas de mercadorias no estoque	Fazendo o levantamento dos pedidos que possuem maior falta no estoque	R$ 60, 00
Falta de controle da entrega	Monitoramento da entrega dos produtos	O comprador	Na distribuidora	Sempre que a compra for realizada	Para manter representantes e clientes finais informados	Por meio de rastreamento e ligações	Sem custo

Quadro 1- Planos de ação das causas do problema falta de mercadoria no estoque.

5. Conclusão

Ao final deste estudo, com a utilização das ferramentas da qualidade na qual os dados foram apurados, é possível concluir que o principal problema enfrentado pela representatividade comercial de um determinado Laboratório Farmacêutico é a falta de mercadoria no estoque. Visto que esse problema é causado pela falta de capacitação das pessoas responsáveis pelas compras destes produtos, estradas irregulares e falta de monitoramento da entrega. Sendo que para que sejam diminuídas ou eliminadas essas causas, sugere-se que a empresa invista em treinamentos para quem realiza as compras e também há resoluções por meio da internet como: o rastreamento das compras e elaboração de rotas de transportes desviando-se dos caminhos de mais difícil acesso.

6. Referências

BAZONI, Anderson Acácio F.; ZENI, André; FRANÇA, Rafael T.; TORRICELLI, Telma Aline. Implantação do Diagrama de Ishikawa em uma empresa do segmento de tintas e materiais para construção, para solucionar problemas de estocagem e recebimento. **Gestão em foco**, n.07, p.227-238, 2015.

BEHR, Ariel; MORO, Eliane Lourdes da Silva; ESTABEL, Lizandra Brasil. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 37, n. 2, p. 32-42, maio/ago. 2008.

COLETTI, Jaqueline; BONDUELLE, Ghislaine Miranda; IWAKIRI, Setsuo. Avaliação de defeitos no processo de fabricação de lamelas para pisos de madeira engenheirados com uso de ferramentas de controle de qualidade. **Acta Amazônica**, Manaus, v.40 (1), p.135-140, 2010.

FORMENTINI, Fabiano. **Utilização do MASP (Método de Análise e Solução de Problemas) em uma empresa calçadista**. LAJEADO: Centro Universitário Univates, 2014. 72p.

GADELHA, Gabriel Rodrigues de Oliveira; MORAIS, Gustavo Henrique Natividade. Análise do processo de desperdícios de embalagens em uma indústria alimentícia: Aplicação das quatro etapas do MASP. In: XXXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2015, Fortaleza. **Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção** Fortaleza: ABEPRO, 2015. p. 7.

GRZESZEZESZYN, Gilberto. Rotinas e capacidades dinâmicas: dualidade e recursividade para a competitividade organizacional. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)**, Guarapuava-Paraná, v.13, n.4, 2015.

KUME, H. **Métodos estatísticos para melhoria da qualidade.** 11ª ed. São Paulo: Editora Gente, 1993. 245p.

LINS, Bernardo F.E. Ferramentas básicas da qualidade. **Ciência da Informação**, Brasília, v.22, n.2, p.153-161, maio/agosto 1993.

LISBÔA, Maria da Graça Portela; GODOY, Leoni Pentiado. Aplicação do método 5W2H no processo produtivo do produto: A Joia. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, Florianópolis, SC, Brasil, v. 4, n. 7, p. 32-47, 2012.

MAICZUK, Jonas; JÚNIOR, Pedro Paulo Andrade. Aplicação de Ferramentas de Melhoria de Qualidade e Produtividade nos processos produtivos: um estudo de caso. **Qualit@s Revista Eletrônica**, Campina Grande, PB, v.14, n.1, 2013.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução à Administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000. ISBN-85.224.2164-1.

MARTINS, Lauri Tadeu Corrêa. **Como montar um serviço de representação comercial**. SEBRAE. Ideias de Negócios, [Internet] 2016. 20p.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. Evolutionary theorizing in economics. **The Journal of Economic Perspectives**, Estados Unidos da América 2002, v. 16, n. 2, p.23-46.

SCHEINMAN, Mauricio. O representante comercial autônomo e sua responsabilidade na relação de consumo. **Instituto Brasileiro de Direito Empresarial**, [Internet] 2005. 16p.

SEBRAE. **Manual de Ferramentas da Qualidade**. 2005. 28p. Disponível em: <http://www.dequi.eel.usp.br/~barcza/FerramentasDaQualidadeSEBRAE.pdf>. Acesso em: 21 de set. de 2017.