

APLICAÇÃO DA METODOLOGIA MASP PARA MELHORIA DA GESTÃO E DO DESEMPENHO: um estudo de caso em um *e-commerce* na cidade de Franca - SP

TEIXEIRA, Gabriel Ferreira
SILVA, Mariana Cristina Rodrigues¹
COSTA, Flávio Henrique²

Resumo

Sendo a competitividade marca presente no mercado empresarial, as empresas necessitam primar por uma qualidade diferenciada, buscando a excelência, seja dos materiais, dos produtos ou dos processos, para assim garantir a sobrevivência e o crescimento desta. Neste contexto de mercado, este trabalho tem o objetivo de analisar como a metodologia MASP Método de Análise e Solução de Problemas, pode melhorar o processo do setor de devolução de um *e-commerce* na área calçadista na cidade de Franca, uma vez que o custo para a devolução dos produtos é alto, muitas vezes ultrapassando o valor do produto. A partir deste método observa a utilização de várias ferramentas de gestão, na solução de problemas de maneira ordenada, como Fluxograma, *Brainstorming*, Método de Análise de Pareto, Diagrama de Causa e Efeito e Ciclo PDCA, oriundo dos termos ingleses “*Plan*”, “*Do*”, “*Check*”, “*Action*”, ajudando a melhorar processos e a qualidade do que é ofertado. Inicialmente realizou-se uma revisão bibliográfica a respeito da ferramenta MASP, seguido de um estudo de caso em um *e-commerce*. Como resultado, desse trabalho, propõe um plano de ação com impacto especialmente no processo de devoluções da empresa

Palavras-chave: *E-commerce*. Ferramentas de Qualidade. Gestão por Processos. MASP.

1 Introdução

Ao analisar o mercado atual, observa-se que as empresas estão inseridas em um ciclo contínuo de competitividade. Assim os temas ‘Gestão por Processos’, ‘*e-commerce*’ e ‘Ferramentas de Qualidade’, estão em foco na atualidade, visando influenciar na competitividade não só através da redução dos custos fixos,

¹ Graduandos em Engenharia de produção pelo Centro Universitário Municipal de Franca Uni-FACEF.

² Docente e coordenador do Centro Universitário Municipal de Franca Uni-FACEF.

mas também pela busca de melhorias contínuas especialmente dos processos. Hoje oferecer um produto com qualidade não é mais o suficiente como diferencial competitivo, e sim, requisito para estar no mercado.

Lima (2015) comenta que a competitividade das empresas no mercado atual tem exigido maior atenção na gestão de desempenho e produtividade, impondo a necessidade de desenvolverem análises e operacionalizar modificações qualitativas em diferentes setores que compõe os processos produtivos. O autor destaca ainda que diante desta realidade, a atenção aos processos e a qualidade sofreu grandes alterações.

Segundo Arioli (1998) o conceito MASP é a abreviação de Método de Análise e Solução de Problemas, e o objetivo deste é resolver problemas complexos relacionados a serviços, produtos ou processos dentro da empresa, garantindo que os problemas sejam exaustivamente analisados. Através da aplicação desta ferramenta, espera-se que a verdadeira causa de um problema seja determinada e que a solução mais adequada seja planejada e implementada, aumentando assim, a probabilidade de resolver satisfatoriamente uma situação em que um problema tenha surgido.

Formentini (2014), em seu estudo afirma que na indústria calçadista, a matéria-prima é o componente de maior peso dentro da formação do custo do produto. Influi no preço do produto não só o custo da matéria-prima em si, mas também a qualidade do processo. Afirma ainda o autor que matéria-prima com problemas pode acarretar perdas devido ao mal aproveitamento da mão de obra por retrabalhos, perda de qualidade do produto, perdas de clientes devido a atrasos e de credibilidade no mercado.

Para colaborar neste contexto essa pesquisa tem como objetivo geral, analisar como a metodologia MASP pode melhorar o processo do setor de devolução propondo um plano de ação, para um *e-commerce* na área calçadista na cidade de Franca.

Para atingir tal objetivo, alguns pontos específicos foram definidos, a saber:

- 1) Realizar uma revisão literária sobre o tema;

2) Identificar as causas e propor possíveis soluções aos problemas de qualidade nos processos de devoluções dos produtos.

Para Arioli (1998) toda empresa pode fazer uso da ferramenta MASP, desde que prepare pessoas para saber como utilizá-la. A aplicação desta, faz com que as empresas entrem numa sistemática de evolução de seu processo de produção e da qualidade de seu produto através da análise e solução dos problemas existentes, levando à melhora da competitividade a nível regional, nacional e internacional, dentro do segmento de mercado em que está inserida.

2 Referencial teórico e trabalho correlatos

De acordo com Sordi (2008) pensar na abordagem administrativa por gestão de processos é pensar de uma forma sistêmica na gestão das organizações, devendo a análise ser direcionada ao todo, a partir da interação e interconexão das partes. Em uma organização, observa-se diversos sistemas em operação, como por exemplo: de Planejamento, Operação, Controle de Produção, Gestão de Materiais, Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Finanças e outros.

Sordi (2008) também afirma que o conceito de Gestão de Processos, foi extraído da grande diversidade de conceitos importados da TGS (Teoria Geral dos Sistemas) evoluindo aos aspectos organizacionais.

O movimento da busca pela Qualidade Total ocorrido na década de 80 na sociedade Ocidental, estimulou a busca pela especialização a partir das competências básicas. Tal atenção, posteriormente, levou a observação, de que era preciso também pensar nas questões estruturais das organizações, com destaque para o cuidado com a comunicação e interação no ambiente de trabalho, que conforme afirma Sordi: “muitos dos problemas residiam na comunicação e na interação de trabalho entre as diversas áreas funcionais, problemas apontados como lacunas organizacionais ou áreas nebulosas, pouco compreendidas e gerenciadas pelas organizações” (SORDI, 2008, online).

Em uma organização gerida por processos os funcionários são vistos como “nós” de uma rede de trabalho, estruturas de rede e não hierárquicas que flexibilizam o negócio.

É evidente que a autonomia e responsabilidade são marcas significativas nos trabalhos orientados por processo. Assim como predomina a parceria e colaboração dentro dos negócios, associando conhecimento.

Para Gonçalves (2000):

Não existe um produto ou serviço oferecido por uma empresa, sem um processo empresarial. Da mesma forma, não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto ou um serviço. Cabe salientar que os processos apresentam início e fim bem determinados. (GONÇALVES, 2000, p.8).

3 Materiais e métodos ou desenvolvimento

MASP (Método de Análise e Solução de Problemas) é uma ferramenta utilizada para identificar problemas, elaborar e propor ações que sejam corretivas a ponto de eliminá-los, se não, minimizá-los. Através desta ferramenta almeja-se o rápido controle da situação e o planejamento de tudo o que será realizado.

A aplicação do MASP segundo Campos (1998) acontece seguindo uma ordem, que é: a identificação do problema; a observação deste; analisando suas características e determinando as causas principais. Feito isto acontece a elaboração de um Plano de Ação, e a execução do mesmo de forma a agir eliminando as causas. O Plano de Ação deve ser acompanhado através da verificação de sua eficácia, padronizando para que as causas sejam definitivamente eliminadas, recapturando as atividades desenvolvidas e planejando o futuro.

Na Figura 1 a seguir podemos verificar todas as etapas do MASP, e como funciona o seu ciclo.

Figura 1 - Etapas da metodologia MASP



Fonte: Autores

Para que o MASP seja eficaz Arioli (1998), salienta que algumas orientações devem ser seguidas:

- 1) Ao detectar um problema este deve ser limitado e especificado corretamente.
- 2) Durante a observação deve se realizar um *Brainstorming*, de forma a colher e observar o maior número de informações.
- 3) Durante a análise, hipóteses devem ser levantadas, a partir dos casos, relatórios e estatísticas disponíveis.
- 4) O Plano de Ação deve ser bem descrito, deixando evidente as operações necessárias para a solução de problemas.

Para atender ao objetivo deste trabalho, foi realizado uma pesquisa bibliográfica sobre o tema, base para qualquer estudo; a aplicação da ferramenta MASP e a pesquisa de campo. É pela pesquisa bibliográfica que comumente se inicia um trabalho científico, uma vez que esta constitui o subsídio teórico para a investigação do tema selecionado, como também permite a escolha do melhor método empresa escolhida como base para o estudo e aplicação deste TCC, é um e-

commerce, que se localiza em Franca, interior de São Paulo, sendo esta sugerida pela docente da disciplina Metodologia Científica e Tecnológica de 2020.

Para a coleta de dados foram utilizadas várias fontes como visitas técnicas, consulta de documentos, análise dos problemas, brainstorming, aplicação do MASP, aplicação de um questionário semiestruturado e entrevista online.

Na visita técnica realizada à sede da empresa, foi apresentada todas as etapas dos processos internos desta, desde o recebimento do pedido do cliente através do site, até o processo de despacho da mercadoria para ele. Nesta visita, quando da apresentação do estudo que seria realizado, foi solicitado pelo gestor da empresa uma atenção especial ao processo de devolução e troca dos produtos, pois estavam com uma demanda muito alta neste setor, ocasionando um custo excessivo.

Para a coleta de dados, além de uma pesquisa no site do *e-commerce*, foi encaminhado ao gestor da empresa um formulário, para obtenção de maiores informações de como ocorrem os processos.

Aconteceu ainda uma reunião virtual entre os pesquisadores, orientador e gerente do *e-commerce* para a finalização da captação dos dados, como também certificação do interesse na empresa no estudo. Nesta reunião além da confirmação da fidelidade do fluxograma realizado a partir da observação dos pesquisadores quando da visita técnica. Foi também solicitado a este, o encaminhamento das planilhas utilizadas no processo de troca, bem como aplicado um questionário semiestruturado.

Ao final deste trabalho, a partir da aplicação da Ferramenta MASP, estabeleceu-se um Plano de Ação efetivo para *e-commerce* escolhida como objeto de estudo deste trabalho.

4 Resultados e discussão

Ao pensar na elaboração do plano de ação, cuidou-se para que nenhum custo fosse acrescentado a empresa, como também a reestruturação acontecesse sem que fosse necessária a contratação de mais funcionários, remanejando e capacitando sim os existentes.

Visando atender ao objetivo proposto neste trabalho, que é o de melhorar o processo de devolução do *e-commerce* propõe-se:

- Para reduzir a quantidade de devoluções por defeitos do produto, deve ser dada uma atenção especial durante o processo de inspeção, capacitando o funcionário responsável pela atividade.

- Para reduzir a quantidade de devolução por tamanho, pode ser realizada uma modificação na tabela de tamanhos no qual é exposta no site, acrescentando a ela, algumas descrições como: tipo de modelo; tipo de pisada que o cliente tem; indicação de marcas de tênis que os clientes usam no dia a dia para comparar e identificar qual a sua numeração da marca do produto desse *e-commerce*.

- Rever a qualidade dos produtos oferecidos pelos fornecedores, considerando o número de devolução por marcas.

- A inspeção de qualidade deverá ocorrer em 2 etapas, a primeira no processo de recebimento das mercadorias no estoque, para verificar se os fornecedores enviaram os produtos certos e sem nenhum defeito. A segunda inspeção deve ocorrer após o processo de separação dos produtos no estoque, antes de serem empacotados para o despacho com o intuito de identificar todos os defeitos e erros dos produtos, para que sejam despachados apenas as mercadorias de qualidade.

- Realizar conversas de *feedback* com os fornecedores com o intuito de entender o que acontece com os produtos que chegam bem danificados e apresentar a porcentagem de vendas e de reclamações feitas pelos clientes, para que eles possam melhorar essa situação.

- Criação de indicadores, com base nos dados apresentados nas planilhas de vendas, com o intuito de verificar o andamento das devoluções.

Na Tabela 2 é descrito como aconteceu todo o processo de aplicação da Ferramenta MASP na empresa escolhida para a realização do Trabalho de Conclusão de Curso.

Tabela 1 - Passo a passo do método MASP

CICLO	TAREFA	FERRAMENTA	ATIVIDADE
PLAN	1	Identificação do problema	Foi solicitado pelo gerente do <i>e-commerce</i> uma atenção especial ao processo de devolução das mercadorias pois estavam com uma alta porcentagem de solicitações desse processo.
	2	Observação	Identificou-se quatro maiores motivos de devoluções e trabalhou-se em cima desses motivos para tentar diminuir as solicitações de devoluções.
	3	Análise das causas	Após a análise de causa utilizando o Gráfico de Pareto e o Diagrama de Causa e efeito verificou-se que os quatro maiores motivos de devoluções são: 1° lugar a numeração do produto que não serviu no cliente. 2° lugar pelo motivo do cliente não ter gostado do produto. 3° lugar é referente a algum defeito na mercadoria. 4° lugar é referente aos erros ocasionados por mal separação do pedido no estoque.
	4	Plano de ação	Para reduzir a quantidade de devoluções por defeitos do produto, deve ser dada uma atenção especial durante o processo de inspeção, capacitando o funcionário responsável pela atividade. Outra ideia seria realizar uma modificação na tabela de tamanhos no qual é exposta no site, acrescentando a ela, algumas descrições como: tipo de modelo; tipo de pisada que o cliente tem; indicação de marcas de tênis que os clientes usam no dia a dia para comparar e identificar qual a sua numeração da marca do produto desse <i>e-commerce</i> .
DO	5	Execução	Será interessante realizar 2 processos de inspeção, um quando receberem os produtos dos fornecedores e outro quando os produtos forem separados para serem enviados aos clientes.
CHECK	6	Verificação	Realizar um relatório comparando a quantidade de processos de devoluções de antes e depois da aplicação do MASP.
ACTION	7	Padronização	Treinamentos realizados com o pessoal responsável por receber e despachar as mercadorias.
	8	Conclusão	Acompanhamento contínuo por parte do <i>e-commerce</i> para ver se foi efetivo o processo ou não.

Fonte: Autores.

Considerações finais

Este estudo teve como objetivo analisar como a metodologia MASP pode melhorar o processo do setor de devolução de um *e-commerce* na área calçadista na cidade de Franca, visando a eliminação dos custos gerados pelas necessidades de troca, sejam elas econômicas, como também de retrabalho e desgaste da marca.

A aplicação do MASP nesta empresa justifica-se, pois, as perdas ocasionadas pelo processo de devolução equivalem a um custo considerável se pensado na compra individual da mercadoria, sendo que ainda impacta na marca da empresa e no retrabalho. A partir da definição clara do problema e com a análise das causas, foi possível a proposta de ações simples e a custo zero, bastante eficazes para o alcance do objetivo proposto.

A ferramenta utilizada possibilita a diminuição de reincidência de anomalias e garante o aumento da qualidade do desempenho dos processos. Possibilita a estruturação do início ao fim de uma ação corretiva, fazendo os ajustes e aparos nas arestas necessárias.

O *e-commerce* é uma forma de vendas em fase de ampla expansão, especialmente em tempos atuais de pandemia. Por tratar-se de revenda de produtos de outros fornecedores, a margem do lucro é baixa, assim todo o gasto desnecessário deve ser evitado; e os gastos envolvidos com a troca, quando comparado ao do produto, equivalem a 1/3 do valor dele, isto só referindo ao custo do frete, sem poder deixar de mencionar também o retrabalho existente, e o desgaste que traz à marca. É preciso cuidar de todas as perdas, pois estas refletem em diversos indicadores.

É importante ressaltar que a todo momento situações podem ocorrer em uma empresa, que afetam significativamente os processos. Devem então os gestores terem atenção, agilidade e flexibilidade necessárias para realizar os acertos e reformulações surgidas. E muitas vezes são ações simples e criativas que impactam nos processos e conseqüentemente nos resultados.

Nesse sentido, para a redução das devoluções esse trabalho propõe. uma atenção especial durante o processo de inspeção, capacitando o funcionário responsável pela atividade, que aconteça tanto no momento do recebimento da mercadoria, como no da separação do pedido. Realizar uma modificação na tabela de

tamanhos exposta no site, acrescentando a ela, algumas descrições como: tipo de modelo; tipo de pisada que o cliente tem; indicação de marcas de tênis que os clientes usam no dia a dia para comparar e identificar qual a sua numeração da marca do produto desse *e-commerce*.

Esse estudo apresenta algumas limitações, uma vez que só foi possível realizar uma visita à empresa, devido às restrições causadas pela pandemia (COVID-19), a entrevista necessitou ser de forma virtual e não houve espaço para avaliar a implantação das sugestões resultadas do estudo não tendo, portanto, forma de avaliar o impacto da implantação das técnicas. Como estudos futuros, sugere-se a aplicação da metodologia MASP em outras empresas, e o desenvolvimento de uma pesquisa-ação, que possa avaliar os impactos das medidas aqui propostas, impactando não só na redução dos custos materiais da empresa estudada, como também na imagem dela.

Referências

ARIOLI, Edir Edemir. *Análise e solução de problemas: o método da qualidade total com dinâmica de grupo*. 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC Controle da Qualidade Total - No Estilo Japonês*. 3ª Edição. Minas Gerais: Fundação Cristiano Ottoni, 1993.

_____. *TQC - Gerenciamento da Rotina de Trabalho do dia-dia*. Rio de Janeiro: Bloch Editores, 1994.

DETORO, I. MCCABE, Thieles. *How to stay flexible and alude fads*. Quality Progress, Milwaukee, v.30, n. 3, p. 55-60, 1997.

FORMENTINI, Fabiano. *Utilização do Masp (Método de Análise e Solução de Problemas) em uma empresa calçadista*. Lajeado, 2014 – Centro Universitário Univates. Disponível em: <<https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/746/1/2014FabianoFormentini.pdf>>. Acesso em 01.ago.2021.

GAYER, Jessica Alvares Coppi Arruda. *Gestão da Qualidade Total e Melhoria Contínua de Processos*. Edição 1ª. Editora Contentus, 2011.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. . *Os novos desafios da empresa do futuro*. RAE. Revista de Administração de Empresas, v. 37, p. 10-19, 1997.

_____ *As empresas são grandes coleções de processos.* RAE. Revista de Administração de Empresas, v. 40, p. 6-19, 2000.

_____ *Processo, que processo?* RAE. Revista de Administração de Empresas, v. 40, p. 47-51, 2002.

LAURINDO, Fernando José Barbin.; ROTONDARO, Roberto G. (Coord.). *Gestão Integrada de Processos e da Tecnologia da Informação.* 1.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LEE, R. G.; DALE, B. G. *Business process management: a review and evaluation.* Business Process Management Journal, v. 4, n. 3, p. 214-225, 1998. <http://dx.doi.Org/10.1108/14637159810224322>

LELIS, Eliacy Cavalcanti Lelis – *Gestão da Qualidade.* 1 edição, 2012. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

LIMA, Simone Pereira. *A importância do MASP – Metodologia de Análise e Solução de Problemas* – na melhoria dos índices de serviços empresariais. Faculdade Nossa Senhora Aparecida – FANAP. MBA em Gestão da Logística Integrada. Aparecida de Goiânia, 2015.

MIGUEL, Paulo. *Qualidade: Enfoques e Ferramentas.* 1. Ed. Artliber, 2006.

SIMCSKI, Tibor. *OSM organização, sistemas e métodos.* 2 ed. São Paulo: Futura, 2001.

SLACK, Nigel et al. *Administração da produção.* 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SORDI, José Osvaldo de. *Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração* – 2 ed. – São Paulo: Saraiva, 2008.

STEFANO, Nara; ZATAR, Isabel Cristina. *E-commerce conceitos, implementação e gestão.* Curitiba. Intersaberes, 2016.