

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
COORDENAÇÃO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

GIOVANA CRISTINE DE MENDONÇA

**APLICAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS EM UMA LOJA DE DEPARTAMENTOS:
UM ESTUDO DE CASO
TRABALHO DE DIPLOMAÇÃO**

Medianeira

2016

GIOVANA CRISTINE DE MENDONÇA

APLICAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS EM UMA LOJA DE DEPARTAMENTOS:

UM ESTUDO DE CASO

TRABALHO DE DIPLOMAÇÃO

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, como requisito parcial à disciplina de TCC.

Orientador: Prof. Me. Edson Hermenegildo Pereira Júnior

Medianeira

2016



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO
PARANÁ
CAMPUS MEDIANEIRA



Diretoria de Graduação
Nome da Coordenação de Engenharia de Produção
Curso de Graduação em Engenharia de Produção

TERMO DE APROVAÇÃO

APLICAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS EM UMA LOJA DE DEPARTAMENTOS: UM ESTUDO DE CASO

Por

GIOVANA CRISTINE DE MENDONÇA

Este trabalho de conclusão de curso foi apresentado às 13:30 h do dia 17 de junho de 2016 como requisito parcial para aprovação na disciplina de TCC2, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Medianeira. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o projeto para realização de trabalho de diplomação.....

Prof. Me. Edson Hermenegildo Pereira Júnior
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Me. Cidmar Ortiz dos Santos
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Me. Luani Back
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Aos meus pais e irmã, por sempre me apoiarem nas minhas decisões, incentivarem nos momentos mais difíceis e acreditarem na minha capacidade. Ao meu namorado e melhor amigo, pelo apoio e paciência durante o desenvolvimento desse trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador Prof. Me. Edson Hermenegildo Pereira Júnior, pela sabedoria, dedicação e orientação durante o desenvolvimento desse trabalho.

Aos donos da empresa pesquisada, por acreditarem no meu trabalho.

Aos meus pais e irmã pelo incentivo.

Ao meu namorado pelo apoio e paciência.

RESUMO

MENDONÇA, Giovana C. **Aplicação da gestão por processos em uma loja de departamentos**: um estudo de caso. 2016. Monografia (Bacharel em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

A implantação da Gestão por Processos tem sido amplamente documentada quando consideradas grandes empresas de manufatura. Há um número limitado de pesquisas relacionadas à viabilidade da aplicação da Gestão por Processos em micro e pequenas empresas de serviços. No entanto, todas as empresas são constituídas por processos e podem ser beneficiadas pela aplicação desse método. Este trabalho teve como objetivo a aplicação da Gestão por Processos em uma loja de departamentos, com a utilização de um método de Gestão por Processos, composto por três fases subdivididas em oito etapas, adaptado às micros e pequenas empresas. Após a realização da revisão bibliográfica sobre processos, processos de negócios e de serviços, Gestão por Processos, organizações funcionais e orientadas por processos e qualidade voltada ao consumidor, iniciou-se a aplicação do método. Durante a primeira fase, determinou-se o processo “Atendimento ao Cliente” como o foco do trabalho. Desenvolveu-se o mapa do processo a partir do *software* VISIO para um maior detalhamento do mesmo. Após a identificação das necessidades da empresa, foram identificadas as necessidades e expectativas dos clientes, através da aplicação de um questionário. Na segunda fase, analisou-se o processo e percebeu-se que os principais problemas estão relacionados ao elevado índice de erros e o tempo de processamento. Também foram determinadas as causas desses problemas e metas de sucesso. Finalmente, na terceira fase do método, foram sugeridas alternativas de melhorias, como a utilização de um sistema de código de barras para o cadastro de mercadorias, a aquisição de leitores ópticos e uma impressora de etiquetas, implementação da assinatura digital para o sistema de notas promissórias, eliminação do terminal de lançamento, instalação de placas de identificação para os diferentes departamentos e implantação de prateleiras do tipo “casulos” no estoque de roupas. A partir das sugestões, muitas atividades podem ser eliminadas e o processo otimizado.

Palavras-chave: Gestão por Processos. Processo. Serviço.

ABSTRACT

MENDONÇA, Giovana C. **Application of Business Process Management in a department store: a case study.** 2016. Monografia (Bacharel em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

The implementation of Business Process Management has been widely documented when considering large manufacturing companies. There is a limited amount of research related to the viability of the application of Business Process Management in micro and small service businesses. However, all companies are made up of processes and can benefit by applying this method. This study aimed at the implementation of Business Process Management in a department store, using a Business Process Management method, consisted of three phases divided into eight stages, adapted to micro and small enterprises. Upon completion of the literature review of processes, service and business processes, business process management, process-driven and functional organization, and quality focused on the consumer, the implementation of the method started. During the first phase, the "Customer Service" process was determined as the focus of the study. The process map was developed through the use of VISIO software in order to detail it. After identifying the company's needs, the needs and expectations of customers were identified by creating a survey. In the second phase, the process was analyzed and it was observed that the main issues are related to the high rate of errors and processing time. The root causes of the problems were analyzed and the goals for success were determined. Finally, in the third stage of the method, alternative improvements have been suggested, such as the use of a barcode system for the registration of goods, the acquisition of optical readers and label printers, implementation of a digital signature for the promissory system, elimination of the registration terminal, installation of nameplates for different departments, and creation of shelves in the clothing inventory. From these suggestions, many activities can be eliminated and the processes can be optimized.

Key-words: Business Process Management. Process. Service.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Ingredientes de um Processo de Negócio.....	19
Figura 2 – O ciclo essencial da gestão por processos	21
Figura 3 – Como o foco no processo diminuiu através dos anos	22
Figura 4 – Os três vértices da qualidade	34
Figura 5 – Método de Gestão por Processos	36
Figura 6 – Matriz Importância x Desempenho.....	38
Figura 7 – Processograma da Loja de Departamentos	48
Figura 8 – Macrodiagrama do Processo de Atendimento ao Cliente	50
Figura 9 – Mapa do Processo de Atendimento ao Cliente	51
Figura 10 – Mapa Revisado do Processo de Atendimento ao Cliente	74

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Matriz Importância x Desempenho do Processo de Atendimento ao Cliente.....	56
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais considerações de design em sistemas de alto e baixo contato	17
Quadro 2 – Características distintas dos processos de serviços e de manufatura ...	18
Quadro 3 – A Evolução da Gestão da Qualidade e a Orientação ao Cliente	31-32
Quadro 4 – Validação dos Indicadores de Desempenho	39
Quadro 5 – Análise do Processo.....	40
Quadro 6 – Causas dos Problemas dos Processos	40
Quadro 7 – Modelo de um Plano de Ação	41
Quadro 8 – Escopo do Processo da Loja de Departamentos	49
Quadro 9 – Informações da Pesquisa de Satisfação do Processo de Atendimento ao Cliente	55
Quadro 10 – Validação do Indicador de Desempenho do Processo de Atendimento ao Cliente	57
Quadro 11 – Análise do Processo de Atendimento ao Cliente.....	59-64
Quadro 12 – Causa dos problemas do Processo de Atendimento ao Cliente.....	65-68
Quadro 13 – Metas de Desempenho para o Processo de Atendimento ao Cliente..	69
Quadro 14 – Plano de Ação para o Processo de Atendimento ao Cliente	71-73

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	12
1.2 OBJETIVOS.....	12
1.2.1 Objetivo Geral.....	12
1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 PROCESSOS	14
2.1.1 Processos de Serviço	14
2.1.2 Processos de Negócio.....	18
2.2 GESTÃO POR PROCESSOS.....	19
2.2.1 Contextualização da Gestão por Processos	21
2.2.2 Limitações das Organizações Funcionais.....	24
2.2.3 Diferenças entre Organizações Funcionais e Organizações Orientadas por Processos.....	26
2.3 QUALIDADE	29
2.3.1 Evolução da Qualidade.....	29
2.3.2 A qualidade e o Consumidor.....	33
2.4 MÉTODO DE GESTÃO POR PROCESSOS	35
2.4.1 Fase 1: Conhecimento do Processo	36
2.4.2 Fase 2: Análise do Processo	39
2.4.3 Fase 3: Otimização do Processo	41
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	43
3.2 METODOLOGIA DA PESQUISA	45
4 DISCUSSÃO E RESULTADOS	47
4.1 APLICAÇÃO DO MÉTODO DE GESTÃO POR PROCESSOS EM UMA LOJA DE DEPARTAMENTOS	47
4.1.1 Fase 1: Conhecimento do Processo	47
4.1.2 Fase 2: Análise do Processo	57
4.1.3 Fase 3: Otimização do Processo	69
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
REFERÊNCIAS	78
APÊNDICE A	81

1 INTRODUÇÃO

A Gestão por Processos envolve organizar a empresa em torno de seus processos de negócio focando na performance e potencial de melhoria dos processos como um todo (DUMAS et al., 2013). Os talentos dos colaboradores de diferentes departamentos são combinados para criar um ambiente de comunicação eficiente com menos níveis hierárquicos, ao mesmo tempo em que se concede autonomia aos trabalhadores para que eles tomem decisões visando reduzir o tempo levado para alcançar uma solução (DE SORDI, 2012). Essa equipe heterogênea trabalha em busca de um objetivo comum que é satisfazer as necessidades dos clientes (HAMMER, 1998; GONÇALVES, 2000). Quando agregar valor ao cliente torna-se o objetivo comum da empresa, departamentos abandonam seus objetivos individuais e focam em dar suporte um ao outro de modo que o objetivo de satisfazer o cliente seja atingido (DE SORDI, 2012).

A ideia de processos é antiga no cenário da administração das empresas, porém essa visão voltada para a satisfação das necessidades do cliente externo ainda é nova (GONÇALVES, 2000). Sabe-se que, geralmente, as empresas que adotam a Gestão por Processos são aquelas de grande porte, pois possuem seus próprios pesquisadores e engenheiros que trabalham constantemente na busca da melhoria dos processos produtivos e redução dos custos (PEREIRA JÚNIOR, 2010). As características das grandes corporações, como capital e recursos humanos, permitem que elas sejam candidatas ideais para a Gestão por Processos, porém micro e pequenas empresas possuem alguns atributos que simplificam e agilizam a implementação da Gestão por Processos como a rápida tomada de decisão, integração de atividades e ética no trabalho (KIRCHMER, 2011).

A Gestão por Processos pode ser aplicada em qualquer tipo de organização, independentemente do tamanho e tipo de empresa. Enquanto os processos envolvidos na produção de um produto são bem definidos, aqueles relacionados a prestação de serviços são geralmente de difícil visualização, tanto por meio dos clientes quanto por meio dos funcionários. Além disso, a atenção das pessoas envolvidas nas organizações, como engenheiros e técnicos, sempre esteve focada nos processos de produção de bens, sendo que os demais processos dessas

organizações e de outras que não produzem bens tangíveis nunca receberam devida importância (GONÇALVES, 2000).

Esse trabalho centra-se na aplicação da Gestão por Processos em uma empresa de serviços de pequeno porte proporcionando, assim, uma oportunidade única de explorar as possibilidades de implementação da Gestão por Processos em micro e pequenas empresas prestadoras de serviços.

1.1 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Esse trabalho tem como principal interesse a aplicação da Gestão por Processos em uma loja de departamentos. Foi identificado por meio da empresa que várias áreas relacionadas ao atendimento ao cliente possuem deficiências. Muitos dos processos atuais, como o cadastro de novos produtos, lançamento de vendas e abertura do caixa, exigem que os colaboradores percam muito tempo na realização de atividades consideradas secundárias, desviando o foco que deveria ser voltado aos clientes. Além disso, essas atividades tornam o processo complexo e demorado, exigindo um maior tempo de espera por meio do consumidor. Essas experiências podem afetar negativamente a satisfação dos clientes. É nesse aspecto em que entra a necessidade da Gestão por Processos.

Acredita-se que a Gestão por Processos trará vantagens se corretamente aplicada nesse estabelecimento, pois segundo Hammer (1998) e Gonçalves (2000), as empresas organizadas por processos trabalham com uma visão voltada aos clientes finais.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Aplicação da Gestão por Processos em uma loja de departamentos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os processos de negócio da empresa;
- Otimizar os processos;

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PROCESSOS

A compreensão dos conceitos de processos e processos de negócios é de extrema importância para um melhor entendimento da Gestão por Processos.

Para Gonçalves (2000), todo processo existe com a finalidade de entregar um produto ou serviço ao cliente, sendo que estes necessariamente são provenientes de um dado processo.

Hammer e Champy (1993) afirmam que um processo é um conjunto de atividades que relacionadas em um contexto lógico produzem um resultado de valor ao cliente.

Davenport (1993) define processo como sendo um conjunto de atividades ordenadas em relação ao tempo e espaço e que são executadas objetivando-se a produção de um produto que será entregue a determinado cliente ou mercado. Esse processo possui entradas e saídas e apresenta início e fim bem definidos.

Berman (2014) afirma que um processo é um conjunto de atividades inter-relacionadas projetadas com a finalidade de transformar um *input* em um *output*, ou seja, são as transformações ocorridas desde um estado atual até um estado futuro no qual se pretende chegar. Um processo eficaz é aquele onde as atividades são realizadas e os resultados atingidos de acordo com o que foi planejado. O autor comenta que um *input* pode ser intangível, como as necessidades dos clientes ou o conhecimento do engenheiro, ou pode ser um objeto físico como uma peça ou uma matéria prima. O *output* é o que será entregue ao cliente e não será necessariamente um bem tangível como, por exemplo, a satisfação do cliente.

2.1.1 Processos de Serviço

Hill (1977) define serviço como uma alteração no estado inicial de uma pessoa ou produto, resultante de uma atividade prestada por uma unidade de

negócio voltada a outra unidade de negócio. Essa mudança só acontece caso exista a concordância da unidade proprietária do produto ou da pessoa interessada no serviço.

Segundo Juran e Gryna (1993), o termo serviço refere-se às atividades desempenhadas pelas pessoas, que podem tanto estarem voltadas aos clientes, instituições ou ambos.

Hill (1977), Juran e Gryna (1993) e Carvalho et al., (2012) concordam que a produção e consumo do serviço ocorrem simultaneamente.

Hill (1977) comenta que quando um serviço é realizado em um produto, este pertence ao cliente do serviço e as transformações físicas que ocorrem a partir do serviço prestado são de baixo grau, para que o produto não perca sua identidade durante o processo.

Juran e Gryna (1993) e Carvalho et al., (2012) afirmam que os serviços não podem ser armazenados, assim, eles só serão executados quando o consumidor estiver pronto para recebê-los.

Hill (1977) não concorda com a utilização de alguns autores do termo perecível quando se tratando de serviços, pois isso não significa que os serviços serão extintos quando terminado o processo de produção. Alguns serviços tratam de uma mudança permanente em alguns produtos.

Juran e Gryna (1993) e Carvalho et al., (2012) comentam que apesar de algumas empresas de serviço entregarem um produto tangível, o principal benefício trazido pela organização é a prestação de serviço em si.

Para Hill (1977), serviços afetando pessoas estão relacionados às mudanças nas condições físicas ou mentais dos consumidores dos serviços. Essas mudanças são resultado do serviço direto realizado pelo produtor do mesmo e são requeridos pelos clientes.

Segundo Juran e Gryna (1993), os prestadores de serviços, geralmente, lidam diretamente com o consumidor final, precisam disponibilizar serviços de acordo com as necessidades dos clientes e trabalhar de acordo com os prazos combinados com os mesmos.

Carvalho et al., (2012) acredita que o cliente avalia, não só o resultado final do serviço, mas também o processo produtivo, já que ele participa do mesmo.

Chase (1978) classifica as organizações prestadoras de serviços em dois grupos, sendo esses de alto ou baixo contato com o cliente. Sistemas de serviço

com um maior contato com o cliente são mais difíceis de controlar porque o cliente tende a estar envolvido no processo podendo afetar o tempo, a natureza e a qualidade do serviço. É muito mais fácil controlar um sistema de serviço onde há um menor contato com o cliente devido ao fato de que o cliente tem pouco impacto no sistema.

Para Juran e Gryna (1993), durante a prestação de serviços, cada contato entre o cliente e o prestador do serviço é visto como uma chance de geração tanto de um bom ou um mau serviço.

Sistemas de contato elevado têm maior variabilidade em suas operações diárias devido às entradas e interrupções no processo pelo cliente. Os trabalhadores em um sistema de serviço de alto contato precisam possuir habilidades no relacionamento com os clientes, uma vez que irão interagir com estes em uma base frequente, necessitando de uma força de trabalho mais especializada do que o exigido em sistemas de serviços de baixo contato. Sistemas de alto contato com o cliente também são muito dependentes do tempo. A abordagem do primeiro cliente a chegar ser o primeiro a ser atendido evita possíveis reações negativas dos clientes que são muito inflexíveis em relação a poucos minutos de atraso ou violações na fila. Isso elimina a possibilidade de priorizar a agenda, deixando o sistema de alto contato com o cliente sem uma maneira de maximizar a eficiência do serviço. Sistemas de baixo contato, por outro lado, podem priorizar seus clientes sem que estes se sintam injustiçados em relação a priorização do tratamento (CHASE, 1978).

Um aspecto importante citado por Juran e Gryna (1993) é que o alto grau de contato com os clientes permite às empresas receberem *feedback* em relação aos serviços prestados, o que não ocorre com as organizações de manufatura onde a produção e o contato com os clientes ocorrem separadamente, sendo necessário a realização de pesquisas especiais por parte das organizações.

A importância de se dividir os sistemas de serviço de acordo com o grau de contato com o cliente esta no fato de que essas características influenciam nas decisões dos gerentes relacionadas ao design do sistema (CHASE, 1978), como pode ser observado no Quadro 1.

Principais considerações de design em sistemas de alto e baixo contato		
Decisão	Sistema de alto contato	Sistema de baixo contato
Localização da instalação	Operações devem estar próximas ao cliente	Operações devem estar localizadas próximas ao fornecedor, transporte ou mão-de-obra
Arranjo físico da instalação	A instalação deve satisfazer as expectativas e necessidades físicas e psicológicas do cliente	A instalação deve aumentar a produção
Design do produto	Tanto o ambiente quanto o produto físico definem a natureza do serviço	O cliente não está no ambiente de serviço, assim o produto pode ser definido por poucos atributos
Design do processo	Estágios do processo de produção tem um efeito direto imediato no cliente	O cliente não está envolvido na maioria dos passos de processamento
Programação	O cliente está no programa de produção e deve ser acomodado	O cliente está preocupado principalmente com datas de conclusão
Planejamento da Produção	Pedidos não podem ser armazenados, então o nivelamento/balanceamento da produção irá resultar em perdas de negócio	Tanto a reserva quanto o nivelamento/balanceamento da produção são possíveis
Habilidades do trabalhador	Força de trabalho direta compreende uma parte principal do serviço do produto e por isso deve ser capaz de interagir bem com o público	Força de trabalho direta precisa apenas de habilidades técnicas
Controle de qualidade	padrões de qualidade estão muitas vezes no olho do observador, portanto, variável	Padrões de qualidade são geralmente medidos e então fixados
Padrões de tempo	O tempo de serviço depende das necessidades do cliente e portanto, padrões de tempo são intrinsecamente livres	O trabalho é realizado nos substitutos dos clientes (ex: formulários) e padrões de tempo podem ser pequenos
Pagamento salarial	Saídas variáveis requerem sistemas de salário baseados no tempo	Saída fixa permite sistemas de salário baseados nas saídas
Planejamento da capacidade	Para evitar perda de vendas, a capacidade deve ser estabelecida para corresponder à demanda de pico	Saída armazenável permite estabelecer a capacidade a um certo nível médio de demanda
Previsão	Previsões são de curto prazo, orientada em relação ao tempo	Previsão são de longo prazo, orientada em relação à saída

Quadro 1 - Principais considerações de design em sistemas de alto e baixo contato

Fonte: Adaptado de Chase (1978)

Para Deming (1990), ao contrário dos operários que produzem bens tangíveis e conseguem visualizar o resultado final de seu trabalho e consequentemente os sentimentos causados nos clientes que adquirem esses itens, muitas vezes as pessoas que prestam serviços não tem consciência de que o produto oferecido por eles é na realidade o serviço e que a empresa só prosperará e continuará atuando no ramo se um bom serviço for entregue aos clientes gerando a satisfação dos mesmos.

Gonçalves (2000) afirma que nem sempre os processos relacionados à área de serviço são fáceis de serem identificados como nos processos fabris, tanto por meio dos clientes quanto por quem fornece o serviço. Nas indústrias, os processos de fabricação possuem aspectos bem definidos e de fácil visualização como desperdício, retrabalho e fluxo de material. Ainda para Gonçalves, a definição de processo deve ser mais abrangente envolvendo as fronteiras do processo (*endpoints*), repetibilidade, transformações e informações relacionadas ao desempenho do processo (*feedback*), que permitem a diferenciação entre os processos de manufatura e serviços, como pode ser observado no Quadro 2.

Característica	Serviço	Manufatura
Propriedade (quem é o responsável)	Tende a ser ambígua ou o processo tem vários donos	Definição geralmente clara
Fronteiras (pontos inicial e final)	Pouco nítidas, difusas	Claramente definidas
Pontos de controle (regulam qualidade e dão <i>feedback</i>)	Freqüentemente não existem	Estabelecidos de forma clara e formal
Medições (base estatística do funcionamento)	Difíceis de definir, geralmente não existem	Fáceis de definir e de gerenciar
Ações corretivas (correção de variações)	Geralmente ocorrem de forma reativa	Muito freqüentes as ações preventivas

Quadro 2 – Características distintas dos processos de serviços e de manufatura

Fonte: Gonçalves (2000)

2.1.2 Processos de Negócio

Para Gonçalves (2000), os processos de negócio são aqueles que caracterizam a atuação da empresa, recebem suporte dos outros processos internos da organização e agregam valor aos clientes por meio dos produtos ou serviços produzidos. O resultado da empresa depende do desempenho dos processos de negócio. Além disso, esses processos diferem muito de uma organização para outra.

Dumas et al. (2013) comentam que processos de negócio envolvem as operações realizadas toda vez que uma organização entrega um produto ou um serviço ao cliente. Eles ainda declaram que a maneira com que os processos são planejados e executados influencia tanto a eficiência na entrega dos resultados como a qualidade percebida pelo cliente. Esforços em relação a um melhor planejamento e execução dos processos de negócio são o diferencial de empresas que oferecem a mesma linha de produtos ou serviços para seus clientes.

Gonçalves (2000) comenta que um ponto chave da maioria dos processos, principalmente os processos de negócio, está relacionado a sua interfuncionalidade, ou seja, os processos não se limitam apenas a um departamento, eles transpassam as barreiras existentes interagindo com outras funções das organizações.

Ainda em relação aos processos de negócio, Dumas et al. (2013) afirmam que esses processos englobam um conjunto de eventos, atividades e tomadas de

decisão que estão inter-relacionados, envolvem vários atores como pessoas, organizações e *softwares* e objetos que podem ser físicos como equipamentos, materiais e documentos em forma de papéis ou imateriais como documentos eletrônicos e registros eletrônicos. A execução do processo pode conduzir a um ou mais resultados, que em casos ideais, devem agregar valor ao cliente. Caso o cliente seja um funcionário da organização, este cliente é chamado de interno, porém, se o cliente é o consumidor final do produto ou serviço, ele é chamado de cliente externo e possui um papel fundamental no processo de negócio. Há casos em que existem vários clientes em um mesmo processo de negócio. A Figura 1 retrata a interação entre os vários aspectos relacionados ao processo de negócio.

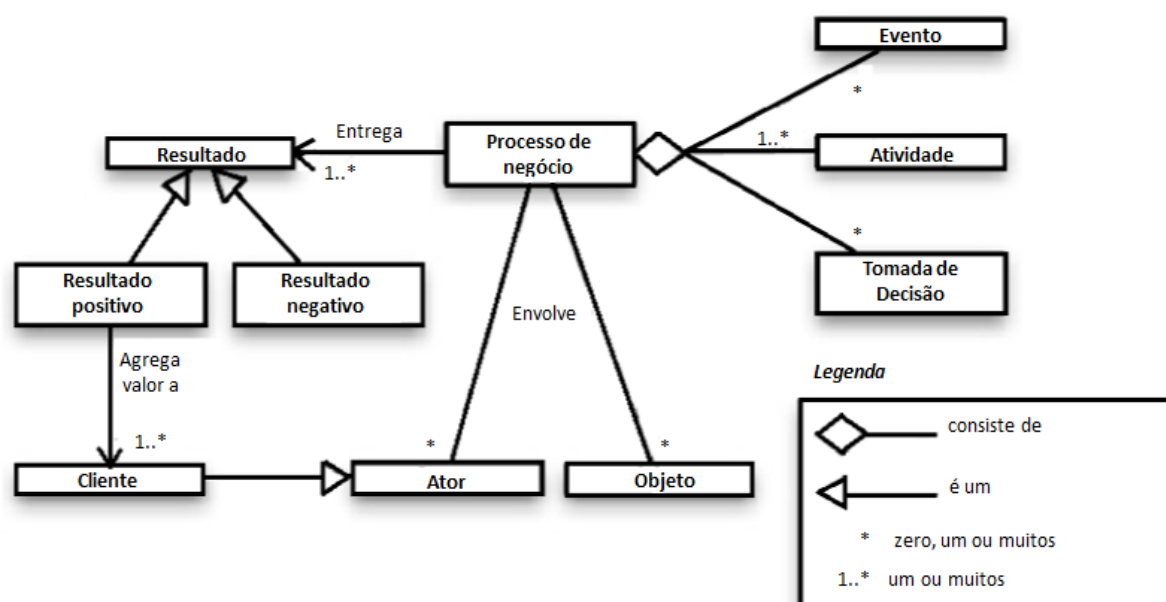


Figura 1 – Ingredientes de um Processo de Negócio
 Fonte: Adaptado de Dumas et al. (2013)

2.2 GESTÃO POR PROCESSOS

Gerir por processos implica enxergar a organização horizontalmente e como um todo, onde o processo inicia-se com a obtenção dos insumos e termina com os produtos finalizados para os clientes, em oposição à visão funcional do negócio (DAVENPORT, 1993).

Para Dumas et al. (2013), a prática da Gestão por Processos não esta na melhoria do desempenho de atividades individuais, mas no gerenciamento das atividades, eventos e decisões como um conjunto que agrega valor para a organização e seus clientes. Assim, os autores definem a Gestão por Processos como um conjunto de métodos, técnicas e ferramentas para ações voltadas a definição, análise, redesenho, execução e melhoria de processos de negócio.

O ponto de vista do cliente deve ser considerado no decorrer de todo o processo cujo desempenho deve ser avaliado de acordo com a satisfação dos clientes, já que estes são os árbitros finais do processo (DAVENPORT, 1993).

Segundo Hammer (1998), o ponto central da organização voltada aos processos de negócio é o cliente. Essas organizações são capazes de oferecer mais valor aos clientes, de maneira mais rápida e com um menor custo.

O foco das empresas organizadas em torno de seus processos de negócio está no cliente externo, já que esses processos iniciam com o entendimento dos requisitos dos clientes externos e terminam com a entrega dos produtos ou serviços desejados a esses clientes (GOLÇALVES, 2000).

De acordo com Hammer (2014), a Gestão por Processos pode ser representada pela Figura 2. O ciclo da Gestão por Processos inicia-se com a criação ou definição do processo de negócio. Após esta etapa, realiza-se um monitoramento contínuo, onde o desempenho do processo é comparado com metas definidas em relação às necessidades dos clientes e da empresa, realização de *benchmarking* com os competidores, entre outros. Caso o desempenho seja inferior às metas, determinam-se quais são as causas de tal problema, que podem estar relacionadas tanto a falhas do design quanto da execução. Quando a causa dos problemas esta na execução, ela é difícil de ser determinada devido ao grande número de causas possíveis, porém, é fácil de ser solucionada. No caso das falhas de design, elas são fáceis de serem localizadas, porém, difíceis de serem solucionadas. Após selecionadas e implementadas medidas adequadas, avaliam-se os resultados e inicia-se novamente o ciclo.

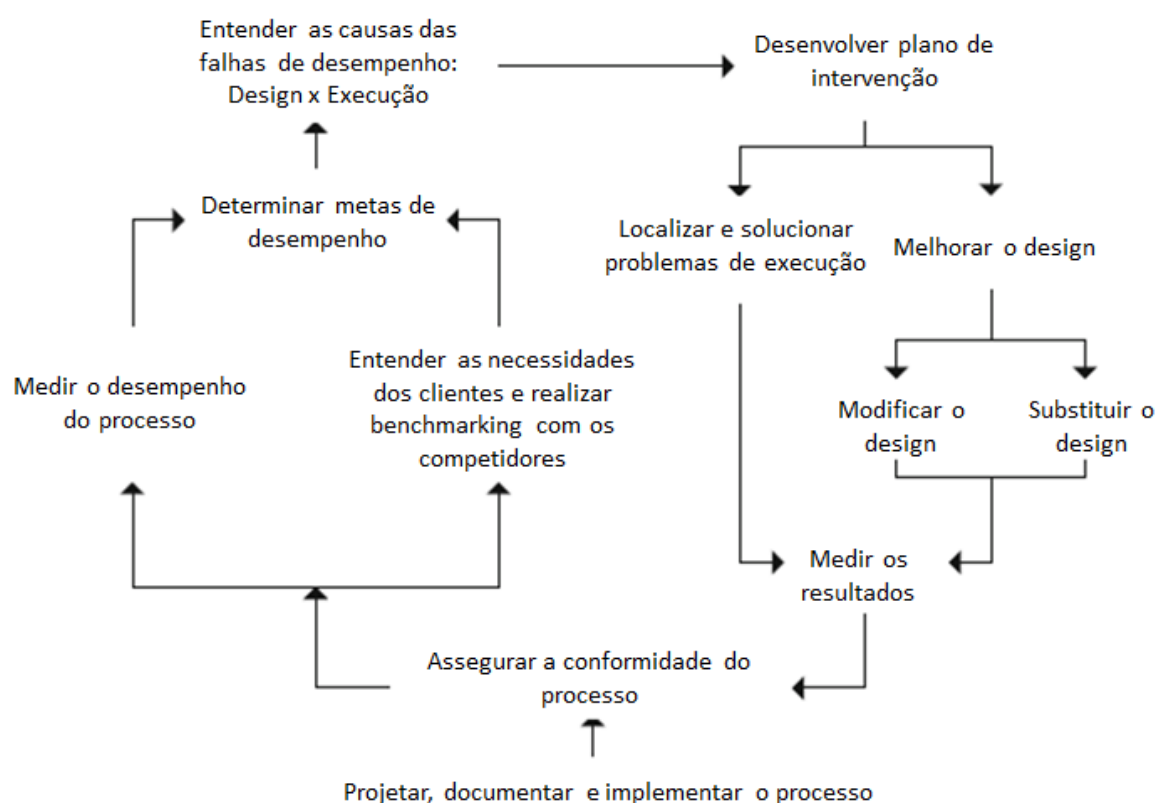


Figura 2 – O ciclo essencial da gestão por processos
Fonte: Adaptado de Hammer (2014)

Para Davenport (1993), gerir com uma visão voltada aos processos é realizar um balanço dos investimentos voltados ao desenvolvimento do produto e dos processos que originam esse produto para que a empresa possa entregar um produto com qualidade através de um processo eficiente.

2.2.1 Contextualização da Gestão por Processos

A análise dos aspectos históricos torna-se uma ferramenta importante para o melhor entendimento dos motivos que levaram ao surgimento da Gestão por Processos. A Figura 3 apresenta uma visão geral de alguns fatores históricos relevantes a Gestão por Processos.

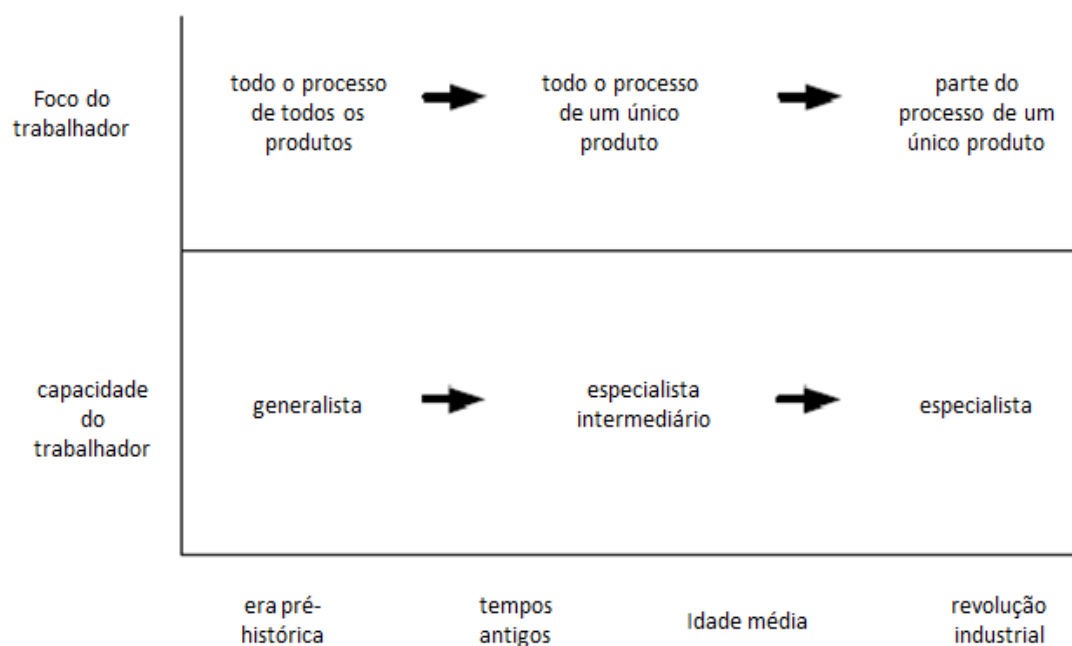


Figura 3 – Como o foco no processo diminuiu através dos anos
Fonte: Adaptado de Dumas et al. (2013)

Segundo Juran e Godfrey (1998) e Dumas et al. (2013), na era pré-histórica, as pessoas consumiam e utilizavam os produtos que elas mesmas produziam como comidas, ferramentas, entre outros itens. Dessa forma, as pessoas tinham conhecimento de todo o processo produtivo relacionado aos mais variados itens, caracterizando-as como generalistas.

Na antiguidade, os generalistas evoluíram a outro estágio caracterizado por um nível intermediário de especialidade. As pessoas passaram a se especializar na produção de produtos ou oferta de serviços específicos e como resultado surgiram diversas corporações de artesãos durante a Idade Média. Nessa fase, as pessoas possuíam conhecimento sobre o processo como um todo, porém somente aqueles relacionados aos produtos e serviços fornecidos por eles (JURAN e GODFREY, 1998; CARVALHO et al., 2012; DUMAS et al., 2013).

O aumento do nível de especialização continuou com Frederick W. Taylor com a introdução de um conjunto de princípios conhecidos como Administração Científica. Um elemento essencial da Administração Científica foi a divisão do trabalho em um grau muito elevado. Na abordagem de Taylor, cada trabalhador era responsável pela realização de apenas um dos muitos passos envolvidos no

processo produtivo. A especialização dos trabalhadores, não só na indústria, mas também no âmbito administrativo, tornou-se prática comum na organização do trabalho (CARVALHO et al., 2012; DE SORDI, 2012; DUMAS et al., 2013).

O próximo passo foi a introdução dos gestores e a estruturação do trabalho em unidades funcionais, as quais tornaram-se base para as organizações funcionais atuais que surgiram durante a Segunda Revolução Industrial. Este modelo de negócio dominou o cenário industrial até que grandes corporações perceberam no final da década de 1980 que a ênfase em torno da otimização funcional estava criando ineficiências em suas operações, levando-os a buscar uma solução (DUMAS et al., 2013).

A Reengenharia foi a resposta que essas corporações encontraram na década de 1990. Este método mudou a mentalidade das empresas em direção a um foco centrado nos processos da organização, uma abordagem que ultrapassa as barreiras funcionais e combate as deficiências causadas pela fragmentação. Outro enfoque da Reengenharia estava no design do processo, pois, para a Reengenharia, o desempenho do processo é, em grande parte, resultado direto das considerações do design. (DUMAS et al., 2013; HAMMER, 2014).

Segundo Hammer e Champy (1993) e Davenport (1994), a Reengenharia consiste na mudança radical dos processos da empresa visando obter melhoras drásticas nos medidores de desempenho críticos da empresa como custo, qualidade, serviço e velocidade. Realizar a Reengenharia de processos significa esquecer como aquela organização executa seus processos e procurar uma melhor maneira de fazer o trabalho.

Muitas empresas adotaram esta nova abordagem, mas o entusiasmo da Reengenharia desvaneceu-se rapidamente com vários motivos comuns contribuindo para a causa. O primeiro fator diz respeito ao fato de que a Reengenharia foi vinculada a cada programa de mudança dentro da empresa mesmo quando os processos de negócios não estavam envolvidos. Muitas pessoas começaram a criar um sentimento de ressentimento em relação à Reengenharia porque ela foi associada a redução excessiva da força de trabalho de tais empresas (MINONNE, TURNER, 2012; DUMAS et al., 2013).

Outra questão girava em torno do fato de que mesmo quando uma abordagem mais coerente da Reengenharia, centrada nos processos de negócio e mais gradual, era tomada, as ferramentas necessárias, tais como aplicações de TI,

não estavam disponíveis ou poderosas o suficiente para apoiar a implementação dos novos projetos de processos (DUMAS et al., 2013).

O último motivo está relacionado aos pensadores da Reengenharia quando enfatizaram a adoção de uma abordagem extremamente radical para a realização do redesenho. A ideia era de que cada processo precisava ser totalmente reformulado, quando, na realidade, uma abordagem mais incremental seria mais eficaz em muitas das aplicações (DUMAS et al., 2013; HAMMER, 2014).

Apesar dos problemas que levaram à diminuição da popularidade da Reengenharia de Processos, isso possibilitou o aparecimento do que hoje é conhecido como Gestão por Processos. Dois acontecimentos importantes vieram da Reengenharia e lançaram as bases para a Gestão por Processos. Em primeiro lugar, estudos mostraram que as organizações com foco nos processos de negócios tinham um melhor desempenho quando comparado com organizações que não faziam o mesmo. Em segundo lugar, diferentes tipos de sistemas de TI emergiram permitindo que toda informação crítica para a melhoria de processos fosse coletada e armazenada (DUMAS et al., 2013). Gonçalves (2000) acrescenta que essas ferramentas pressupõem que as empresas sejam geridas por processos, assim, o resultado máximo só será atingido se as empresas estejam de fato estruturadas e sendo gerenciadas por processos.

2.2.2 Limitações das Organizações Funcionais

A divisão do trabalho em funções dentro das organizações, onde as pessoas são selecionadas para trabalhar em determinados departamentos de acordo com habilidades e perfis específicos, embora se mostre eficiente para a solução de problemas pontuais, localizados em cada departamento, não possui necessariamente respostas satisfatórias do ponto de vista do cliente final. Grande parte dos problemas está localizada nas fronteiras entre os departamentos, onde não existe a comunicação e a interação entre os setores. Esse aspecto juntamente com a divisão da organização em elevados níveis hierárquicos acarreta na criação das chamadas ilhas isoladas de conhecimento fazendo com que as organizações percam a visão ampla do negócio (DE SORDI, 2012).

Segundo Hammer e Champy (1993) e Ostroff (1999), inovação e criatividade são aspectos muitas vezes sufocados em organizações funcionais devido à estrutura hierárquica existente nessas empresas. Quando um indivíduo dentro da organização possui alguma ideia, para que esta possa ser colocada em prática, ela deve antes passar pela aprovação de pessoas pertencentes a várias camadas hierárquicas, bastando apenas um não para que essa ideia desapareça.

Outra fragilidade mencionada por Gonçalves (2000) é que as organizações funcionais são constituídas por unidades verticais ou “chaminés”, termo utilizado pelo autor, cuja interação entre elas é quase inexistente. O tempo extra adicionado ao processamento nos processos empresariais, que constitui o tempo de ciclo e o diferencia do tempo de processamento, tem como principais causas os erros e perdas ocorridas durante a passagem do trabalho entre as fronteiras das diferentes funções. Assim, a passagem do processo por essas barreiras acarreta uma perda notória em relação ao tempo, qualidade e capacidade de atendimento.

Outro aspecto negativo relativo às organizações funcionais citado por Hammer e Champy (1993) está relacionado à responsabilidade do processo. Nessas organizações, ninguém é responsável pelo processo como um todo. Dessa forma, caso algum cliente deseje realizar alguma alteração no pedido inicial, as pessoas envolvidas nesse processo não serão capazes de rastrear esse produto pois uma vez que ele entra no processo, só será encontrado novamente quando surgir no final deste. Além do mais, a grande quantidade de pessoas trabalhando separadamente no mesmo processo aumenta o potencial de erros dos mesmos.

Segundo Davenport (1993), geralmente, não existe coordenação entre os departamentos, ou seja, não existe alguém responsável pelo processo do início ao fim, alguém que se encarregue de receber os pedidos dos clientes e fazer com que os produtos finais cheguem a eles. Além do mais, essa abordagem implica em altos custos, consome tempo e não atende de forma satisfatória os clientes.

De acordo com Hammer e Champy (1993), à medida que aumentam o número de funções e tarefas desempenhadas por pessoas dentro das organizações funcionais, os processos se tornam mais complexos e o gerenciamento desses processos mais difíceis. Assim, são contratados mais gerentes e supervisores na tentativa de juntar novamente todas as tarefas que foram fragmentadas.

2.2.3 Diferenças entre Organizações Funcionais e Organizações Orientadas por Processos

Segundo Ostroff (1999) e De Sordi (2012), em organizações funcionais as pessoas são agrupadas em setores de modo em que elas realizem tarefas semelhantes. Em organizações orientadas por processos, pessoas de várias especialidades são agrupadas em times onde desempenham papéis diferentes mas que quando combinadas complementam umas as outras.

Em relação à avaliação de desempenho, Gonçalves (2000) e De Sordi (2012) comentam que as organizações com a gestão direcionada aos processos estão preocupadas com o desempenho final do processo como um todo enquanto que nas organizações funcionais, cada colaborador será avaliado exclusivamente em relação às tarefas realizadas em cada departamento.

Outro aspecto esta relacionado à autonomia operacional entre as duas abordagens administrativas. De acordo com Ostroff (1999) e De Sordi (2012), devido ao grande número de camadas hierárquicas presentes nas organizações funcionais, há limites estritos entre a administração e seus subordinados, fazendo com que decisões importantes levem muito tempo a serem realizadas. Em organizações geridas por processos, as pessoas têm poder para tomar decisões essenciais em seu nível eliminando assim o excesso de tempo necessário para relatar um problema aos seus superiores no sistema hierárquico.

Em relação à cadeia de comando, Hammer e Stanton (1999) citam que diferentemente das organizações funcionais onde cada colaborador possui um superior que irá supervisionar o trabalho e dizer como as tarefas devem ser realizadas, nas organizações orientadas por processos esse papel do chefe não existe. O gestor de processo deixa de mandar e passa a influenciar as pessoas que passarão a colaborar com o desenvolvimento do processo. Gonçalves (2000) acrescenta que é necessário que as pessoas aprendam a trabalhar em um ambiente de colaboração.

Ao assumir o desafio de integrar a Gestão por Processos de negócios, é importante compreender que a verticalização não precisa ser completamente eliminada. Gerentes de grupos funcionais continuam a desempenhar um grande papel em uma organização orientada a processos de negócios, mas há o novo

aspecto horizontal que deve ser integrado. Isso pode criar tensão entre as duas estruturas, mas as pessoas devem entender a importância de cada estrutura e aprender a trabalhar em harmonia. O poder deve, portanto, ser redistribuído para os gestores verticais atuais, bem como para a nova posição de dono do processo (HAMMER, M; STANTON, S., 1999).

Gonçalves (2000) reforça a ideia de que a coexistência de unidades funcionais e grupos orientados a gestão dos processos apresenta alguns desafios difíceis de serem superados dentro das organizações. Em muitos casos, as pessoas fazem parte, simultaneamente, das duas estruturas citadas e terão que se reportar a dois superiores diferentes, que nem sempre possuem a mesma opinião em relação a determinado assunto. Outra dificuldade está relacionada a destinação dos recursos da organização já que nem sempre há um acordo entre ambas as partes.

O trabalho de um dono de processo ocorre continuamente. É essencial que o dono do processo não tenha a mentalidade de que ele só será chamado quando um processo precisa ser desenvolvido e colocado em prática. O dono do processo deve estar sempre ativamente engajado na melhoria de seu processo devido à necessidade das empresas em se adaptarem a um ambiente em constante mudança. Caso o proprietário do processo não cumpra o seu papel a qualquer momento, o equilíbrio pode ser afetado e a estrutura original, vertical poderá voltar a assumir o controle (HAMMER, M; STANTON, S., 1999).

Isso não significa que o dono do processo pode simplesmente obrigar os trabalhadores a fazerem o que ele quer. O dono do processo deve trabalhar em coesão com os supervisores de cada grupo funcional para determinarem as melhores práticas. A divisão da autoridade deve existir a fim de garantir que processos eficazes sejam implementados, metas atingíveis sejam definidas e os recursos sejam alocados de forma adequada (HAMMER, M; STANTON, S., 1999).

Em uma organização orientada por processos, a responsabilidade do dono do processo encontra-se no design do processo e os supervisores de unidades funcionais são responsáveis pelos trabalhadores que se reportam a eles. Quando implementada corretamente a Gestão por Processos, o dono do processo tem autoridade sobre o design do processo, a medição do seu desempenho, bem como a coordenação do programa de treinamento associada ao processo. Os supervisores de unidade funcionais assumem um papel muito parecido ao de um treinador. Eles são responsáveis por ensinar os trabalhadores as habilidades e

competências necessárias no programa de treinamento, acompanhar o progresso do desenvolvimento dos trabalhadores e auxiliar os trabalhadores sempre que a sua presença é solicitada (OSTROFF, 1999; HAMMER, M; STANTON, S., 1999).

Outra diferença entre organizações funcionais e organizações geridas por processos esta no programa de treinamento dos indivíduos dentro de cada tipo de organização. Para De Sordi (2012), as organizações funcionais concentram a formação do colaborador em um pequeno grupo de tarefas específicas que serão desempenhadas dentro de um único departamento. Organizações geridas por processos de negócios abordam a formação como um processo constante que treina indivíduos nas muitas habilidades exigidas dentro de todo o processo.

Outro aspecto presente nas abordagens administrativas é a escala de valores da organização. Ostroff (1999) e De Sordi (2012) afirmam que nas organizações funcionais, as pessoas trabalham individualmente para atingir metas presentes em seus respectivos departamentos o que geralmente acaba sendo fonte de intrigas entre os setores. Entretanto, nas organizações geridas por processos, há o estímulo a comunicação, colaboração e cobrança mútua, pois a equipe esta trabalhando voltada a um único objetivo.

Para Hammer (2014), as organizações funcionais, que utilizam metas individuais para avaliar o desempenho de cada departamento, criam muitas vezes a subotimização, onde a melhor situação para determinado setor nem sempre é o ideal para a organização em geral. Entretanto, as organizações voltadas à Gestão por Processos trabalham com um objetivo comum e precisam de medidas como custo, qualidade e velocidade que traduzam a performance do processo como um todo.

Ostroff (1999) e De Sordi (2012) comentam em relação à estrutura organizacional que enquanto as organizações funcionais possuem vários níveis hierárquicos, organizações orientadas aos processos de negócio procuram reduzir o número de camadas hierárquicas que não adicionam valor ao processo a fim de maximizar seu resultado final.

Davenport (1993) afirma que as organizações estruturadas hierarquicamente são difíceis de serem melhoradas ou medidas de maneira absoluta, já aquelas organizações orientadas em torno de seus processos possuem essas atividades facilitadas devido a elementos presentes nos processos como custo, prazos, qualidade de produção e satisfação do cliente. Caso algum desses elementos seja

melhorado, como por exemplo, a qualidade de produção, o processo é melhorado como um todo.

De acordo com De Sordi (2012), enquanto as organizações funcionais utilizam uma abordagem competitiva para lidar com seus clientes e fornecedores, a Gestão por Processos trata estas relações de uma maneira muito diferente. Organizações orientadas por processos constroem relações sustentáveis com fornecedores e clientes onde a colaboração se torna um fator crucial para o sucesso de parcerias criadas entre eles. Ainda em relação a essas parcerias, Gonçalves (2000) complementa que nem sempre estão localizados nas empresas todos os recursos necessários para a sua operação.

Para De Sordi (2012) e Hammer (2014), as organizações funcionais geralmente utilizam sistemas de tecnologia da informação legados destinados a concentrar-se em tarefas especializadas dentro de cada grupo funcional. Organizações geridas por processos de negócio exigem um sistema de tecnologia da informação mais robusto que contém todos os aspectos da organização, devido às muitas interações em toda a organização que estão contidas dentro de cada processo.

Segundo Ostroff (1999) e De Sordi (2012), a diferença da natureza de trabalho entre a abordagem funcional e a abordagem por processos é que, na primeira, os colaboradores realizam tarefas repetitivas e com um leque estreito de atividades relacionadas a um único departamento, enquanto que nas organizações orientadas aos processos de negócios, o trabalho é muito mais diversificado e permite que o colaborador se envolva em uma variedade maior de tarefas.

2.3 QUALIDADE

2.3.1 Evolução da Qualidade

As abordagens relacionadas à gestão da qualidade têm sofrido diversas mudanças ao longo da história (JURAN e GODFREY, 1998; GARVIN, 1988; DEMING, 1990).

Ao realizar uma análise ao longo do tempo e com início na idade média, focando nas principais atividades da gestão da qualidade e o papel desempenhado pelo cliente, percebe-se que os artesãos possuíam conhecimento de todo o processo de produção. Eles eram estimulados a desenvolver um trabalho de qualidade para manterem a reputação de competência e honestidade, já que moravam próximos aos seus clientes e sabiam que a comercialização de seus produtos dependia de como eles eram vistos pelas pessoas. Apesar de buscarem atender as necessidades dos clientes, fatores essenciais da gestão da qualidade como confiabilidade, conformidade e especificação ainda não eram considerados. Além disso, todo trabalho era inspecionado pelo artesão e seus mestres e o foco do trabalho estava no produto e não no processo (JURAN e GODFREY, 1998; CARVALHO et al., 2012).

Com a revolução industrial, o desenvolvimento da máquina a vapor possibilitou a produção em massa a baixos custos. Os produtos deixaram de ser customizados e passaram a ser padronizados e produzidos em larga escala. O processo produtivo era desempenhado por vários trabalhadores, cada um responsável por uma única tarefa. Os trabalhadores não possuíam a responsabilidade de satisfazer o cliente e sim de cumprir as especificações. Nessa época, a inspeção tornou-se muito intensa (JURAN e GODFREY, 1998; GARVIN, 1988; CARVALHO et al., 2012)

Durante o século 20, o conceito de controle estatístico da qualidade foi introduzido por Shewhart, quando ele percebeu, através de seus estudos, que todos os processos possuem flutuações, algumas possuindo causas normais e outras especiais. Assim, ele desenvolveu diversas técnicas para monitorar e avaliar processos produtivos e aprimorar a qualidade, como os gráficos de controle, que tornam possível a identificação de variações cujas causas são especiais (GARVIN, 1988; JURAN e GRZYNA, 1993; CARVALHO et al., 2012). Para Garvin (1988), os impactos do controle estatístico da qualidade ocorreram principalmente no chão de fábrica. O termo qualidade representava conformidade aos padrões (LENGNICK-HALL, 1996).

A próxima fase foi a garantia da qualidade. Durante esse período, as atividades relacionadas à qualidade não se limitavam mais apenas às atividades operacionais, elas se expandiram incluindo outras áreas da organização. O foco mudou para a prevenção de problemas com a utilização de uma maior variedade de

ferramentas, não apenas as ferramentas estatísticas (GARVIN, 1988; CARVALHO et al., 2012). Para Lengnick-Hall (1996), a qualidade representava a ausência de erros.

A abordagem da gestão estratégica da qualidade surgiu da necessidade de uma visão mais voltada ao ambiente externo por meio das organizações. A qualidade passou a ser definida em relação aos competidores e do ponto de vista do consumidor final, assim, a preocupação em seguir as especificações tornou-se uma atividade secundária, realizada apenas após estudo e definição das necessidades dos clientes (GARVIN, 1988). Carvalho et al., (2012) afirmam que houve um resgate da época artesanal com a busca do atendimento das necessidades dos clientes, ao mesmo tempo em que realiza-se a customização em massa. Para Lengnick-Hall (1996), qualidade significava ultrapassar as expectativas, ir além do que os clientes esperavam.

Atualmente, a qualidade competitiva sustentável ultrapassa as barreiras físicas das empresas tradicionais. Qualidade representa parcerias de produção leais. Vale enfatizar que o cliente continua a desempenhar o mesmo papel da gestão estratégica da qualidade, o que evoluiu foi o conceito da gestão da qualidade (LENGNICK-HALL, 1996).

O quadro 3 apresenta uma visão geral dos estágios e o foco das atividades da gestão da qualidade e a relação com o cliente.

A Evolução da Gestão da Qualidade e a Orientação ao Cliente		
		(Continua)
Estágio da Gestão da Qualidade	Foco das Atividades da Gestão da Qualidade	Elementos da Orientação ao Cliente
Artesanato	Artesanato único	Cliente como comprador ou beneficiário
	Informal, individual, ajuste e personalização do artesanato	
	Fiscalização periódica pelo artesão senior	
Inspeção	Uniformidade	Cliente como comprador
	Detecção de problemas	Lucro mais importante que a satisfação do cliente
	Inspeção sistemática usando padrões e medidas objetivas e verificáveis	Foco na venda
Controle Estatístico da Qualidade	Uniformidade do produto e inspeção reduzida	Níveis aceitáveis de risco negociado entre consumidor e produtor
	Técnicas de Shewhart para monitorar e avaliar atividades diárias da produção	Início da medida do consumidor
	Variância aceitável de flutuação inaceitável distinta	Solicitação de algumas entradas do consumidor
	Aumento na eficiência através de amostragem estatística	

A Evolução da Gestão da Qualidade e a Orientação ao Cliente		
		(Conclusão)
Garantia da qualidade	Coordenação e solução do problema	O cliente tem voz ativa no design do produto/serviço através do desenvolvimento da função da qualidade, análise conjunta, etc.
	Design da qualidade	
	Identificação e cálculo de custos específicos da qualidade	
	Expansão da responsabilidade da qualidade da manufatura para toda a firma	
	Uso inicial de profissionais da qualidade	
	Engenharia de confiabilidade e avaliação da performance ao longo do tempo	
	Zero defeitos	
Gestão da Qualidade Estratégica	Escolha deliberada entre dimensões concorrentes da qualidade	O cliente é o foco das atividades de qualidade
	Qualidade como força competitiva	O cliente é o árbitro final da qualidade
		O cliente esta ativamente envolvido no design e avaliação de produtos e serviços
		Ênfase na confiança e desenvolvimento de relacionamentos efetivos entre a empresa e os clientes
		Compromisso demonstrado aos clientes através de garantias, etc.
		Aumento de medidas sofisticadas da satisfação do cliente
		Aumento da medida das expectativas do cliente
		Conceito da co-produção nos serviços
Qualidade Competitiva Sustentável	Projetando e entregando com lealdade produtos e serviços	O cliente é o foco das atividades de qualidade
	Investindo em pessoas e comunidades do conhecimento	O cliente é o árbitro final da qualidade
	Criando alianças dentro e fora da empresa	O cliente esta ativamente envolvido no design e avaliação de produtos e serviços
		Ênfase na confiança e desenvolvimento de relacionamentos efetivos entre a empresa e os clientes
		Compromisso demonstrado aos clientes através de garantias, etc.
		Aumento de medidas sofisticadas da satisfação do cliente
		Aumento da medida das expectativas do cliente
		O cliente como um parceiro potencial

Quadro 3 : A Evolução da Gestão da Qualidade e a Orientação ao Cliente

Fonte: Adaptado de Lengnick-Hall (1996)

2.3.2 A qualidade e o Consumidor

Para Deming (1990), a definição da qualidade esta sujeita ao individuo que a avalia.

Carvalho et al., (2012) afirma que a qualidade do serviço é resultado do serviço percebido menos o serviço que se espera receber.

Juran e Gryna (1993) afirmam que a qualidade do produto ou serviço esta relacionada à satisfação das necessidades dos clientes e vai depender do julgamento dos clientes a respeito de certas características que eles reconhecem como importantes.

Segundo Deming (1990), os produtos oferecidos pelas organizações devem fazer mais do que simplesmente atrair o consumidor. Caso este saia satisfeito ou não, a empresa só saberá em um momento futuro, sendo tarde demais para uma ação de mudança.

Carvalho et al., (2012) acredita que todos os clientes são diferentes e de mesmo modo são suas necessidades. Assim, só é possível realizar um atendimento ao cliente adequado caso se conheça bem os aspectos de desempenho considerados pelos clientes.

Caso uma empresa produza um produto defeituoso, seu custo de reposição na linha de produção pode ser facilmente estimado, porém, o mesmo não ocorre quando esse produto defeituoso é entregue ao cliente. O prejuízo gerado a uma organização proveniente da insatisfação do cliente é algo que não pode ser previsto. Tal fato também vale para empresas de serviços (DEMING, 1990).

Gonçalves (2000) afirma que além do preço pago para se conseguir um produto ou serviço, os clientes também avaliam outros fatores como a rapidez, o conforto na obtenção e a oportunidade de se conseguir aquilo que é desejado. O que o cliente considera como valor nem sempre pode ser identificado de forma clara e incontestável, pois existem fatores irracionais e emocionais que interferem em sua avaliação.

Do ponto de vista de Deming (1990), a qualidade percebida pelo cliente final não depende só das características do produto, mas também da interação desse fator com outros dois relacionados à maneira como o cliente usa o produto e como os clientes são instruídos ao uso desse produto, como pode ser observado na Figura 4.

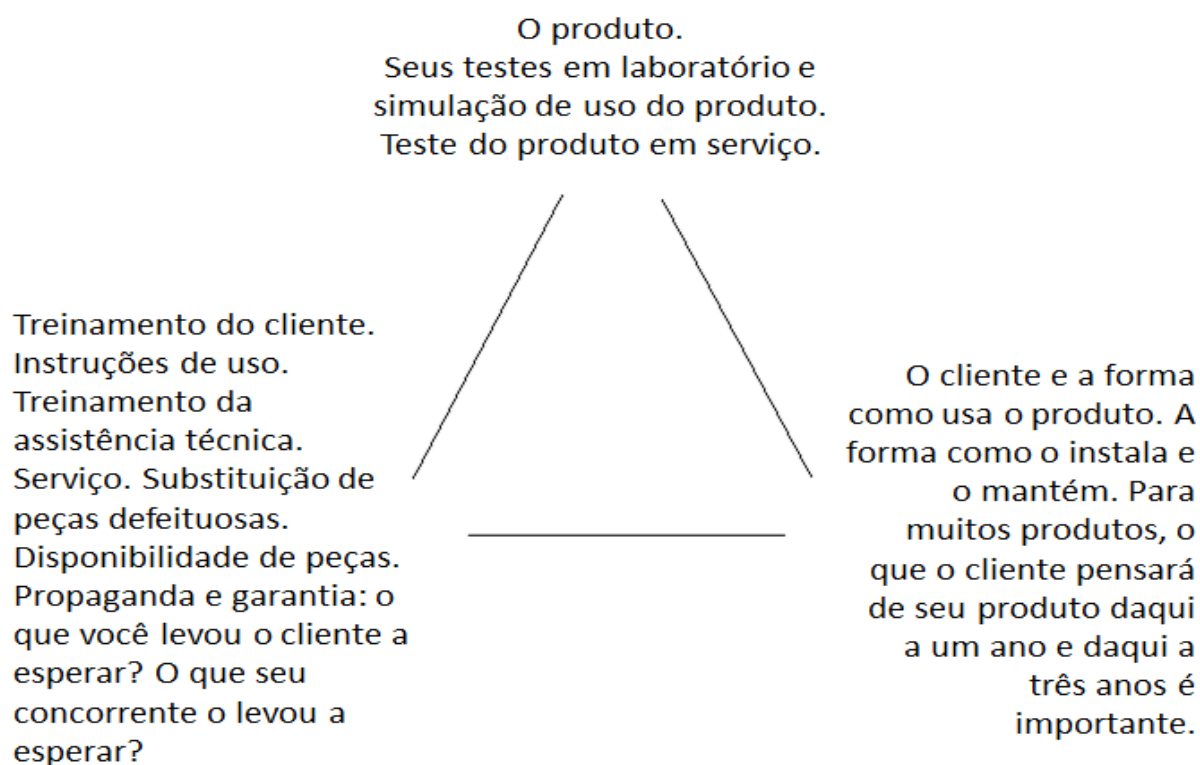


Figura 4 – Os três vértices da qualidade
Fonte: Deming (1990)

Para Juran e Gryna (1993), existem muitas dimensões da qualidade:

- Psicológicas: incluem fatores como beleza e conforto do local.
- Baseadas no tempo: como o tempo que o cliente espera na fila pelo serviço.
- Contratual: como a garantia da satisfação do cliente na entrega do serviço
- Ética: incluem fatores como honestidade, conduta e princípios dos funcionários.
- Tecnológica

Ainda segundo Juran e Gryna (1993), embora as empresas de serviços apresentem todos os aspectos citados anteriormente, aqueles mais relevantes aos consumidores estão relacionados ao tempo, ética e fatores psicológicos.

A maneira como a empresa produz um produto ou serviço, bem como outros aspectos internos da organização não são de interesse do consumidor, salvo poucas exceções. O cliente avalia em função do que ele que paga apenas aquilo que ele recebe (GOLÇALVES, 2000).

Para Deming (1990), a realização de pesquisas de mercado é uma ferramenta essencial para que se possa aprender com o consumidor, saber como foram suas reações em relação ao produto e determinar quais são as necessidades que ainda não foram satisfeitas. Desse modo, a empresa poderá realizar os ajustes necessários no projeto de seus produtos visando a fabricação de itens com características que melhor se aproximem das condições desejadas pelos clientes.

2.4 MÉTODO DE GESTÃO POR PROCESSOS

O método de Gestão por Processos, apresentado por Pereira Júnior (2010) em sua dissertação de mestrado, foi desenvolvido para ser aplicado em micro e pequenas empresas, incluindo tanto as empresas de serviços quanto as de manufatura. Esse método possui três fases que são subdivididas em um total de oito etapas, como pode ser observado na Figura 5.

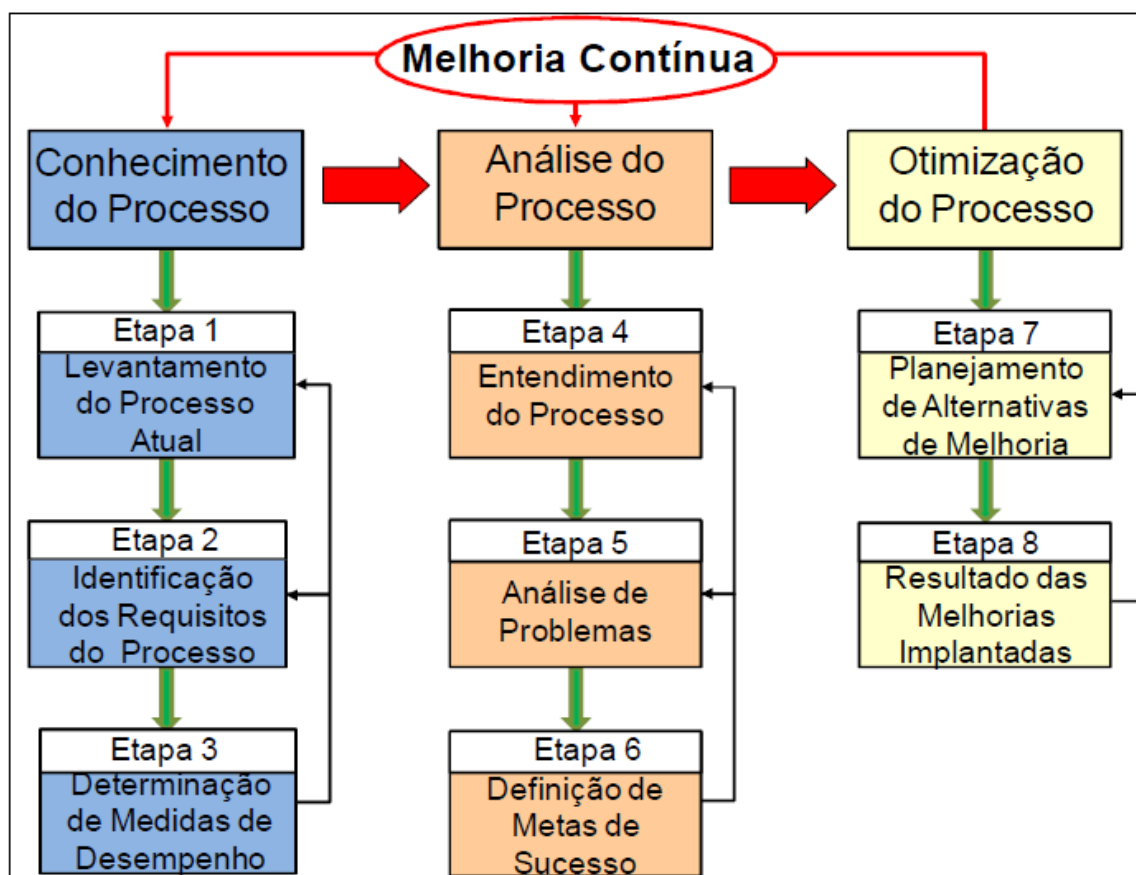


Figura 5 – Método de Gestão por Processos
 Fonte: Pereira Júnior (2010)

2.4.1 Fase 1: Conhecimento do Processo

A primeira fase é intitulada como conhecimento do processo. Nesta fase é elaborado o processograma visando definir a estrutura de processos. Ainda nesse estágio, determina-se qual processo será investigado, definem-se os donos do processo e demais integrantes, bem como missão e fronteiras do processo e procura-se entender e compreender a missão, estratégias e objetivos da organização (PEREIRA JÚNIOR, 2010).

Pereira Júnior (2010) ressalta a importância de sempre que possível trabalhar na aplicação do método com profissionais envolvidos no processo, treinando-os para que esses tenham um mesmo nível de conhecimento em relação a Gestão por Processos e ao método a ser utilizado na aplicação.

- Etapa 1: Levantamento do processo atual

Na etapa 1 ocorre a identificação e limitação do processo por meio da determinação do escopo do processo, onde se define a missão, início, fim, conteúdo e o dono do processo que está sendo analisado. Nesta etapa também se determina o macrodiagrama do processo onde são consideradas as entradas e saídas do mesmo, seus subprocessos, fornecedores e clientes (PEREIRA JÚNIOR, 2010).

Uma vez que os subprocessos foram identificados, o próximo passo é a realização do mapeamento do processo com a utilização do fluxograma. Ao utilizar essa técnica é importante ressaltar as atividades envolvidas e a ordem nas quais estas são realizadas no processo, as inter-relações existentes e os responsáveis pela execução de cada atividade. Outro aspecto que vale destacar é que o nível de detalhamento do mapeamento do processo vai depender dos objetivos pretendidos com o estudo (PEREIRA JÚNIOR, 2010).

- Etapa 2: Identificação dos requisitos do processo

A etapa 2 apoia-se na compreensão das necessidades e expectativas da organização e dos clientes e de como o processo aborda essas necessidades, o que está sendo feito para que haja a satisfação de tais requisitos. Para isso, torna-se crucial a realização de entrevistas com os clientes buscando a identificação dessas necessidades. A realização da entrevista de maneira ineficiente afetará diretamente a interpretação das expectativas dos clientes e acarretará na tomada de decisões ineficazes para o processo (PEREIRA JÚNIOR, 2010).

A partir das informações provenientes dos clientes, desenvolve-se a matriz importância x desempenho. Segundo Martilla e James (1977), uma vantagem da utilização da matriz é que a representação gráfica facilita a interpretação dos resultados. Os dados coletados são dispostos em quatro quadrantes, onde o eixo x representa o desempenho percebido pelo cliente e o eixo y representa a percepção do cliente em relação à importância do requisito, como pode ser observado na Figura 6. O quadrante A está relacionado a requisitos considerados importantes e que devem ser melhorados. A concentração das ações nesse quadrante tem um maior potencial de geração de resultados. O quadrante B possui alta importância do ponto de vista dos clientes e a empresa já realiza um bom trabalho nesse requisito.

O quadrante C não possui desempenho satisfatório, porém possui baixa importância na percepção dos clientes. O quadrante D representa os requisitos que obtiveram um bom desempenho, porém sem muita importância para o cliente. O quadrante D, no entanto, pode representar um caso de exagero onde os recursos da organização estão sendo desviados de outras áreas mais importantes do ponto de vista do cliente (GARVER, 2002).

Importância	alta	A Principal fraqueza	B Principal força
	baixa	C Fraqueza secundária	D Força secundária
		baixa	alta
		Performance	

Figura 6 – Matriz Importância x Desempenho
Fonte: Adaptado de Garver (2002)

- Etapa 3: Determinação de medidas de desempenho

A terceira etapa visa estabelecer indicadores de desempenho para que seja possível a mensuração do processo em relação aos aspectos que adicionam valor ao cliente. Ainda, os indicadores de desempenho devem possuir algumas características básicas como fácil implantação, clareza, simplicidade e medição frequente (PEREIRA JÚNIOR, 2010).

Para que sejam escolhidos indicadores de desempenho adequados, faz-se necessária a validação desses indicadores por meio da equipe engajada no estudo e do líder do processo (PEREIRA JÚNIOR, 2010). Algumas perguntas essenciais realizadas durante o estágio de validação podem ser observadas no Quadro 4.

Requisito do Processo	Requisito A	Requisito B
Indicadores de Desempenho	Indicadores de Desempenho baseado no Requisito A	Indicadores de Desempenho baseado no Requisito B
Por que medir?		
O que medir?		
Como medir?		
Quando medir (frequência)?		
Quem mede?		
Parte Interessada		

Quadro 4 – Validação dos Indicadores de Desempenho

Fonte: Pereira Júnior (2010)

2.4.2 Fase 2: Análise do Processo

A segunda fase consiste na análise detalhada do processo visando a identificação de pontos que pecam no atendimento das necessidades dos clientes. Posteriormente, os esforços são centrados na determinação da possível fonte do problema e então são desenvolvidas soluções que corrijam esses problemas em sua origem (PEREIRA JÚNIOR, 2010).

- Etapa 4: Entendimento do processo

A quarta etapa fundamenta-se no entendimento do processo por meio da análise detalhada do macrodiagrama e fluxograma desenvolvidos na etapa 1. Nessa etapa, a equipe envolvida no estudo deve questionar cada atividade contida no processo. Atenção especial deve ser voltada àquelas atividades que interferem diretamente no resultado final percebido pelo cliente satisfazendo ou não suas expectativas e que foram consideradas de baixo desempenho por eles, buscando entender o que desencadeou tal desempenho (PEREIRA JÚNIOR, 2010). O quadro 5 representa uma ferramenta importante utilizada no desenvolvimento dessa etapa.

ANÁLISE DO PROCESSO							
Área	Item	Descrição	Objetivo	Como Ocorre?	Ponto Forte	Problemas	Oportunidades de Melhorias

Quadro 5 – Análise do Processo

Fonte: Pereira Júnior (2010)

- Etapa 5: Análise de problemas

O objetivo da etapa 5 é a identificação das fontes geradoras de problemas (PEREIRA JÚNIOR, 2010). Essa etapa pode ser realizada com a utilização da ferramenta representada pelo Quadro 6.

Causas dos Problemas no Processo						
Área	Item	Descrição	Problemas	Oportunidades de Melhorias	Consequências	Causas

Quadro 6 – Causas dos Problemas dos Processos

Fonte: Pereira Júnior (2010)

- Etapa 6: Definição de metas de sucesso

Para colocar em prática a etapa 6, o primeiro passo é a identificação dos fatores críticos para o sucesso do processo. Para que isso seja possível, basta conversar com os principais clientes ou retirar essas informações da matriz de importância x desempenho ou do diagnóstico realizado na etapa anterior (PEREIRA JÚNIOR, 2010).

O próximo passo é a definição de metas de sucesso para o processo que devem ser pensadas visando atender ou superar as expectativas do cliente (PEREIRA JÚNIOR, 2010).

2.4.3 Fase 3: Otimização do Processo

Na terceira e última fase do método de Gestão por Processos são propostas soluções que eliminem os problemas a partir da fonte visando a melhoria do processo e a satisfação dos clientes. O próximo passo é a elaboração de um plano de ação que indicará o que deverá ser feito para que as soluções planejadas sejam efetivamente implantadas. A seguir, implanta-se o plano piloto onde as ações são colocadas em prática. O último passo compreende a análise das ações implantadas referentes ao plano piloto e caso seja necessário, são realizados alguns ajustes. Todo o processo deve ser documentado (PEREIRA JÚNIOR, 2010).

- Etapa 7: Planejamento de alternativas de melhoria

Tendo como base as metas de sucesso definidas na etapa anterior, são propostas algumas possibilidades de melhoria para o processo que devem ser priorizadas de acordo com três aspectos: impacto no processo, grau de urgência das ações e nível de desempenho para os clientes (PEREIRA JÚNIOR, 2010).

O quadro 7 representa um modelo de plano de ação. A partir desse modelo determinam-se quais são as ações que serão colocadas em prática visando a melhoria do processo, as metas que se desejam alcançar, quem serão os responsáveis por essas atividades, o prazo para que essas atividades sejam finalizadas e os recursos disponíveis (PEREIRA JÚNIOR, 2010).

Ação	Meta	Responsável	Prazo	Recursos

Quadro 7 – Modelo de um Plano de Ação
Fonte: Pereira Júnior (2010)

- Etapa 8: Resultado das melhorias implantadas

A última etapa do método abrange a implantação do plano de ação bem como monitoramento dos resultados. Com a implantação do plano de ação, faz-se necessário o monitoramento contínuo das atividades para que se possa detectar situações em que os resultados diferem do que foi planejado. Caso detectada tal discrepância, são realizados alguns ajustes visando a melhoria do processo e satisfação do cliente. Por fim, todas as ações documentadas são armazenadas (PEREIRA JÚNIOR, 2010).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Pesquisa é o meio pelo qual a ciência e o conhecimento são produzidos (GIL, 2008). O conhecimento dos tipos de pesquisas existentes guia o pesquisador na fase de planejamento na escolha dos instrumentos e procedimentos mais adequados necessários para o desenvolvimento da pesquisa (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010).

Os autores Kauark, Manhães e Medeiros (2010) afirmam que as pesquisas são classificadas de acordo com diversas características, entre elas, natureza, objetivo, abordagem e procedimentos técnicos.

Em relação à natureza, esta pesquisa classifica-se como aplicada, já que seu objetivo principal é a geração do conhecimento com interesse na aplicação prática, buscando soluções para problemas reais e específicos (DANTON, 2000; GIL, 2008; KAUARK, MANHÃES, MEDEIROS, 2010).

Em relação aos objetivos, esta pesquisa classifica-se como exploratória pois visa familiarizar-se com o problema que está sendo investigado, conhecê-lo de maneira mais profunda. Esse tipo de pesquisa geralmente envolve a realização de entrevistas, levantamento bibliográfico e estudos de caso (GIL, 2008; KAUARK, MANHÃES, MEDEIROS, 2010).

Em relação aos procedimentos técnicos, essa pesquisa enquadra-se como pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Para Danton (2000), todos os outros tipos de pesquisa são precedidos pela pesquisa bibliográfica. Ela ocorre a partir de materiais já publicados como livros, artigos científicos, monografias, entre outros (DANTON, 2000; MARCONI, LAKATOS, 2003; GIL, 2008). Gil (2008) cita duas vantagens da pesquisa bibliográfica. A primeira está no fato de que esse tipo de pesquisa permite ao pesquisador investigar o fenômeno de maneira mais abrangente se comparado com o que ele seria capaz de estudar diretamente. Outra vantagem esta relacionada aos estudos históricos. Muitas vezes, a única alternativa existente de se conhecer acontecimentos passados é através do levantamento bibliográfico.

Após a pesquisa bibliográfica, realizou-se o estudo de caso. Gil (2008) define estudo de caso como sendo um estudo de maneira profunda de um ou poucos objetos tendo por objetivo seu conhecimento de forma ampla e detalhada. Danton (2000) afirma que o estudo de caso é composto por três fases. A primeira fase é a seleção e delimitação do caso, a segunda fase consiste no trabalho de campo e a última fase refere-se à organização e redação do relatório.

Em relação à abordagem do problema, esta pesquisa classifica-se tanto como pesquisa quantitativa quanto qualitativa.

A pesquisa quantitativa permite a tradução de opiniões e informações em números fazendo assim com que esses dados sejam passíveis de medição e análise. Para que isso seja possível, são necessárias técnicas de estatística (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010).

A pesquisa qualitativa é caracterizada pela subjetividade, onde não há a conversão das opiniões e informações em números. Desse modo, não são utilizados métodos ou técnicas estatísticas e o pesquisador possui papel essencial na coleta dos dados (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010).

Foram utilizados questionários, entrevistas e observações simples como técnicas de coleta de dados.

A utilização dos questionários ocorreu para uma melhor compreensão do ponto de vista do cliente em relação ao processo em estudo. Gil (2008) define questionário como um conjunto de questões que são aplicadas a pessoas em busca do conhecimento de fatores como sentimentos, interesses, expectativas e valores. Danton (2000) afirma que o questionário deve estar alinhado com o nível de repertório da pessoa que irá respondê-lo para que esse possa ser compreendido.

As entrevistas ocorreram juntamente com os funcionários, gerente e proprietários da empresa visando uma melhor compreensão do processo e das necessidades da organização. Gil (2008) afirma que no ato da entrevista existe uma interação social entre duas partes, onde uma delas é o investigador que fará as perguntas e esta interessada na coleta de dados e a outra, o investigado que será a fonte da informação. Para o autor, a principal característica que difere a técnica de entrevista e de questionário é o fato de que a primeira ocorre face a face ou por meio do telefone, já a segunda são itens físicos entregues aos respondentes. Marconi e Lakatos (2003) afirmam que esta técnica possui tanto vantagens como limitações. Como vantagens, pode ser citado o fato de que as entrevistas podem ser

realizadas com qualquer segmento da população, mesmo quando as pessoas não sabem ler ou escrever, há a oportunidade de observar reações e gestos, há uma maior flexibilidade, como esclarecimento de dúvidas, entre outros. Em relação às limitações, o entrevistado pode se sentir receoso em responder algumas questões e ter sua identidade revelada, há possibilidade do entrevistado ser influenciado de maneira consciente ou inconsciente, é necessário um maior tempo para realização desse tipo de técnica, etc.

Outra técnica utilizada foi a observação simples em busca de um melhor entendimento do processo de negócio. Gil (2008) define esta técnica como uma observação de maneira espontânea do cenário que se pretende estudar por meio do pesquisador. O autor ainda afirma que o pesquisador faz principalmente o papel de espectador. Marconi e Lakatos (2003) afirmam que esta técnica possibilita ao pesquisador identificar alguns aspectos que muitas vezes são inconscientes por meio dos indivíduos pesquisados e que orientam seus comportamentos.

3.2 METODOLOGIA DA PESQUISA

Primeiramente, realizou-se um levantamento bibliográfico sobre o tema Gestão por Processos através de livros, artigos científicos e dissertações de mestrado buscando um melhor entendimento do tema.

O próximo passo foi a realização do estudo de caso em uma loja de departamentos considerada como microempresa. Essa característica foi determinante na escolha da empresa a ser estudada, visto que o método utilizado para a implantação da Gestão por Processos foi desenvolvido especificamente para micro e pequenas empresas.

Durante a primeira fase da aplicação do método de Gestão por Processos, foram realizadas visitas frequentes à empresa estudada visando a obtenção de informações referentes ao processo. A técnica utilizada consistiu de observação simples tornando possível a realização do macrodiagrama e fluxograma do processo com a utilização do *software* VISIO®.

Esta pesquisa considerou o processo de compras de produtos, atendimento aos pedidos e necessidades dos clientes, contas a pagar, técnicas de priorização no

atendimento ao cliente, relação entre os donos do estabelecimento, o gerente e os funcionários, gestão da qualidade, políticas e procedimentos internos, entre outros fatores.

A etapa seguinte foi realizada por meio de entrevistas com funcionários, gerente e donos do estabelecimento buscando identificar as necessidades da organização. Realizou-se a distribuição de questionários para os clientes com o objetivo de identificar seus requisitos e expectativas em relação a organização.

A partir dos dados coletados através dos questionários, desenvolveu-se a matriz Importância x Desempenho que possibilitou determinar os fatores críticos da organização que necessitam de maior atenção no estudo.

Foram determinados indicadores de desempenho para a medição do processo. A validação desses indicadores ocorreu por meio do preenchimento do quadro Validação dos Indicadores de desempenho (Quadro 4), onde foi selecionado somente aquele indicador que realmente mede o que agrega valor ao processo.

Visando um melhor entendimento do processo, foram questionados cada subprocesso, principalmente aqueles que tiveram baixo desempenho do ponto de vista do cliente. Como ferramenta auxiliar na execução dessa tarefa, foi utilizado o quadro Análise do Processo (Quadro 5).

Para determinar a fonte dos problemas identificados no processo, foi utilizada como ferramenta auxiliar o quadro Causas dos Problemas no Processo (Quadro 6). O próximo passo foi a definição de metas de desempenho para o processo. Elas foram desenvolvidas baseadas nos requisitos dos clientes identificados a partir da matriz Importância x Desempenho e do diagnóstico das fontes dos problemas. Assim, as metas compreenderam níveis de desempenho que atendiam as expectativas dos clientes.

Finalmente, foram planejadas algumas alternativas de melhoria do processo e a partir disso foi elaborado um plano de ação tendo como base o Modelo de um Plano de Ação (Quadro 7).

4 DISCUSSÃO E RESULTADOS

4.1 APLICAÇÃO DO MÉTODO DE GESTÃO POR PROCESSOS EM UMA LOJA DE DEPARTAMENTOS

A seguir, serão apresentados os resultados da aplicação do método de Gestão por Processos em uma loja de departamentos considerada como microempresa. Essa organização está localizada no interior do estado de São Paulo e possui atualmente 8 colaboradoras. A loja de departamentos está há 20 anos atuando no mercado e seu carro chefe é a venda de roupas femininas, seguida da venda de calçados.

4.1.1 Fase 1: Conhecimento do Processo

A primeira fase do método visa conhecer o processo em estudo. Para isso, são elaborados o processograma, o macro-diagrama e o mapa do processo. No primeiro, os processos da empresa são classificados em processos de negócio, apoio ou administrativos. A segunda ferramenta permite a identificação dos fornecedores, entradas, subprocessos, saídas e cliente do processo investigado. Com a última ferramenta é possível a identificação do fluxo de tarefas que compõe o processo. Ainda na primeira fase, define-se o escopo do processo e o time que atuará na implantação do método, identificam-se expectativas e necessidades dos clientes e da organização e determinam-se indicadores de desempenho para medir o processo atual.

- Etapa 1: Levantamento do processo atual

Durante a primeira etapa de implantação do método, foram realizadas visitas frequentes à empresa visando a obtenção de informações referentes ao processo. Através do auxílio dos donos da empresa, gerente e colaboradores foi possível

identificar e classificar os processos em administrativos, de apoio e de negócio gerando o processograma da loja de departamentos por meio do *software* VISIO®.

A Figura 7 representa o processograma da loja de departamentos. Percebe-se que a maioria dos processos se concentra no grupo dos processos de negócios, que são aqueles que caracterizam a atuação da organização. O planejamento estratégico e econômico são classificados como administrativos, assim como o controle de cobranças, já que a loja realiza vendas a prazo e necessita de um processo adicional para a cobrança de devedores. Os processos de gestão de infraestrutura, fornecedores, TI, RH e *marketing* são classificados como processos de suporte e auxiliam o desenvolvimento dos processos de negócio.

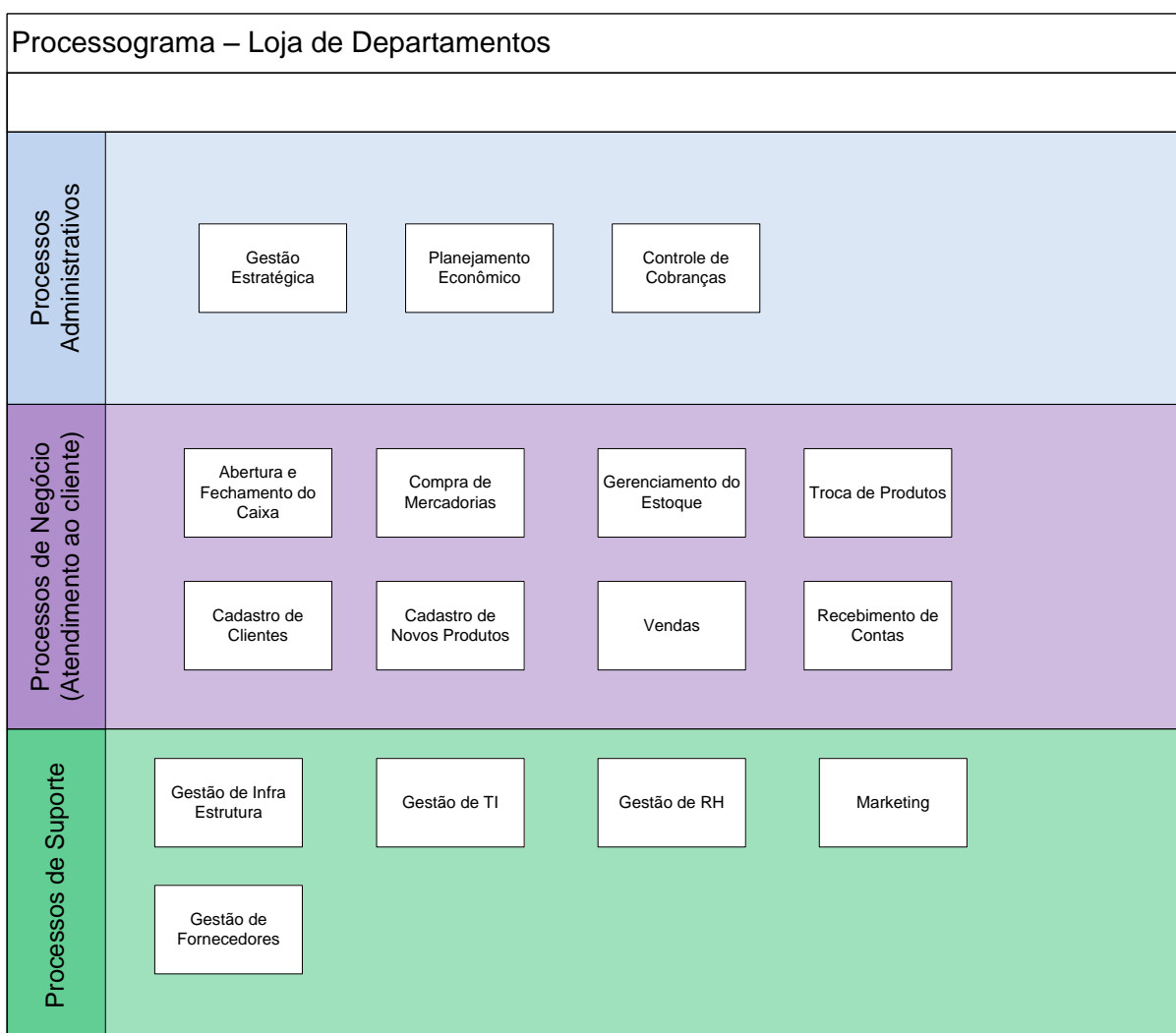


Figura 7 – Processograma da Loja de Departamentos

Fonte: Autoria própria

Após a elaboração do processograma, definiu-se o time de melhorias responsável por auxiliar na implantação do método de Gestão por Processos. Após algumas reuniões, os integrantes do time, juntamente com o líder ou dono do

processo, pessoa responsável pelo processo como um todo, escolheram o processo de “Atendimento ao cliente” como o foco do trabalho. Dessa maneira, determinou-se o escopo do processo identificando algumas informações como missão, início, fim e conteúdo do processo, como pode ser observado no Quadro 8.

Escopo do Processo da Loja de Departamentos	
Nome:	Atendimento ao cliente
Missão:	Satisfazer os desejos dos clientes com produtos e atendimento que superem suas expectativas
Início:	Chegada do consumidor na loja e abertura do caixa
Término:	Saída do consumidor da loja e fechamento do caixa
Contém:	Cadastro de clientes, Recebimento de contas, Compras, Cadastro de novos produtos, Troca de produtos, Abertura e fechamento do caixa, Compra de mercadorias, Marketing, Atendimento do cliente, Gerenciamento do estoque

Quadro 8 – Escopo do processo da Loja de Departamentos

Fonte: Autoria própria

Visando conhecer os fornecedores, as entradas, os subprocessos, as saídas e os clientes envolvidos no processo de “Atendimento ao cliente”, desenvolveu-se o macrodiagrama utilizando o *software* VISIO®, como mostrado na Figura 8.

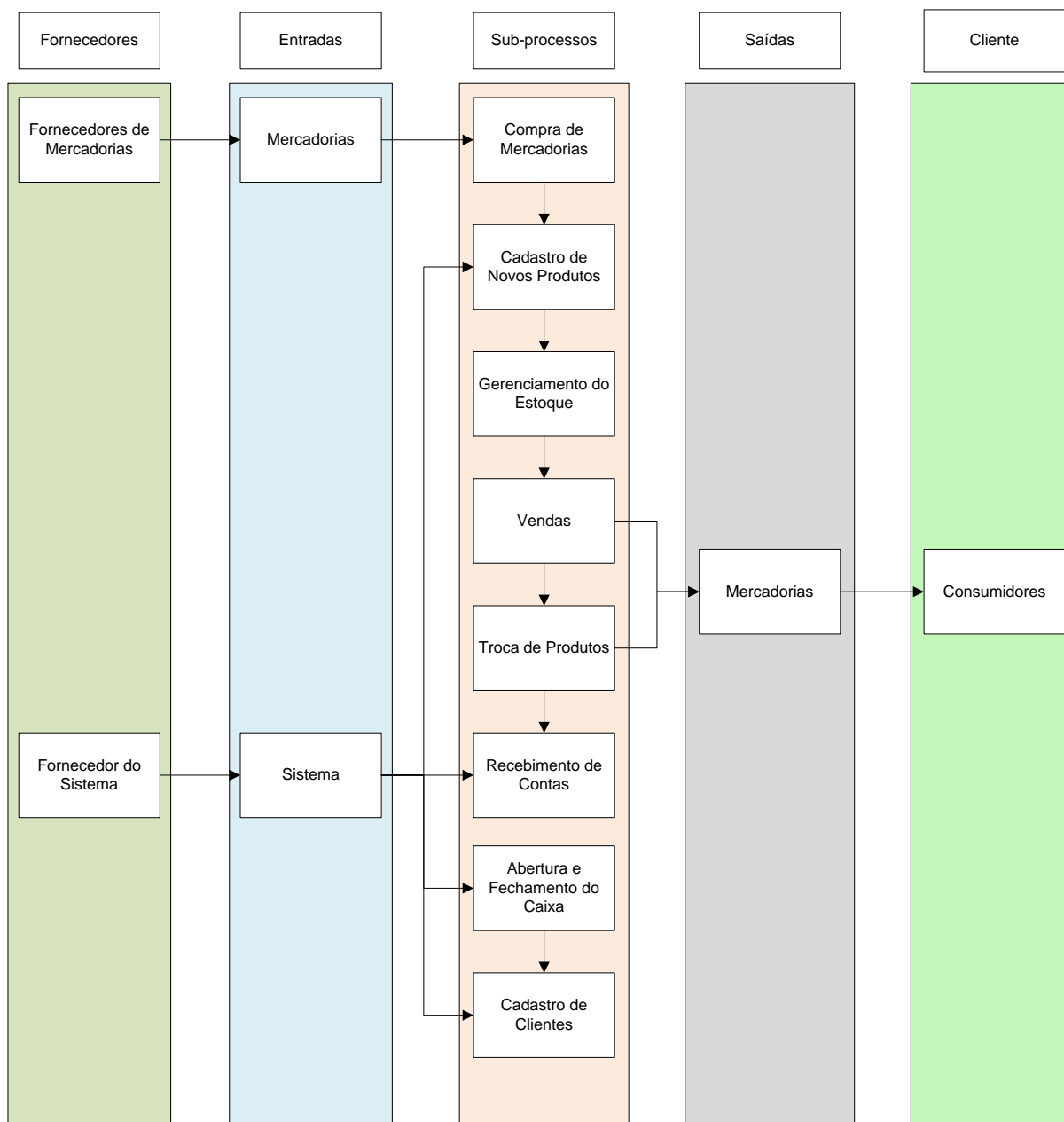


Figura 8 – Macrodiagrama do Processo de Atendimento ao Cliente

Fonte: Autoria própria

Para um maior detalhamento do processo de “Atendimento ao cliente”, desenvolveu-se o mapa do processo com a utilização do *software* VISIO®. Foram necessárias visitas frequentes à empresa para a observação do processo, possibilitando a identificação de todas as tarefas e áreas envolvidas em sua execução. A Figura 9 apresenta o mapa do processo.

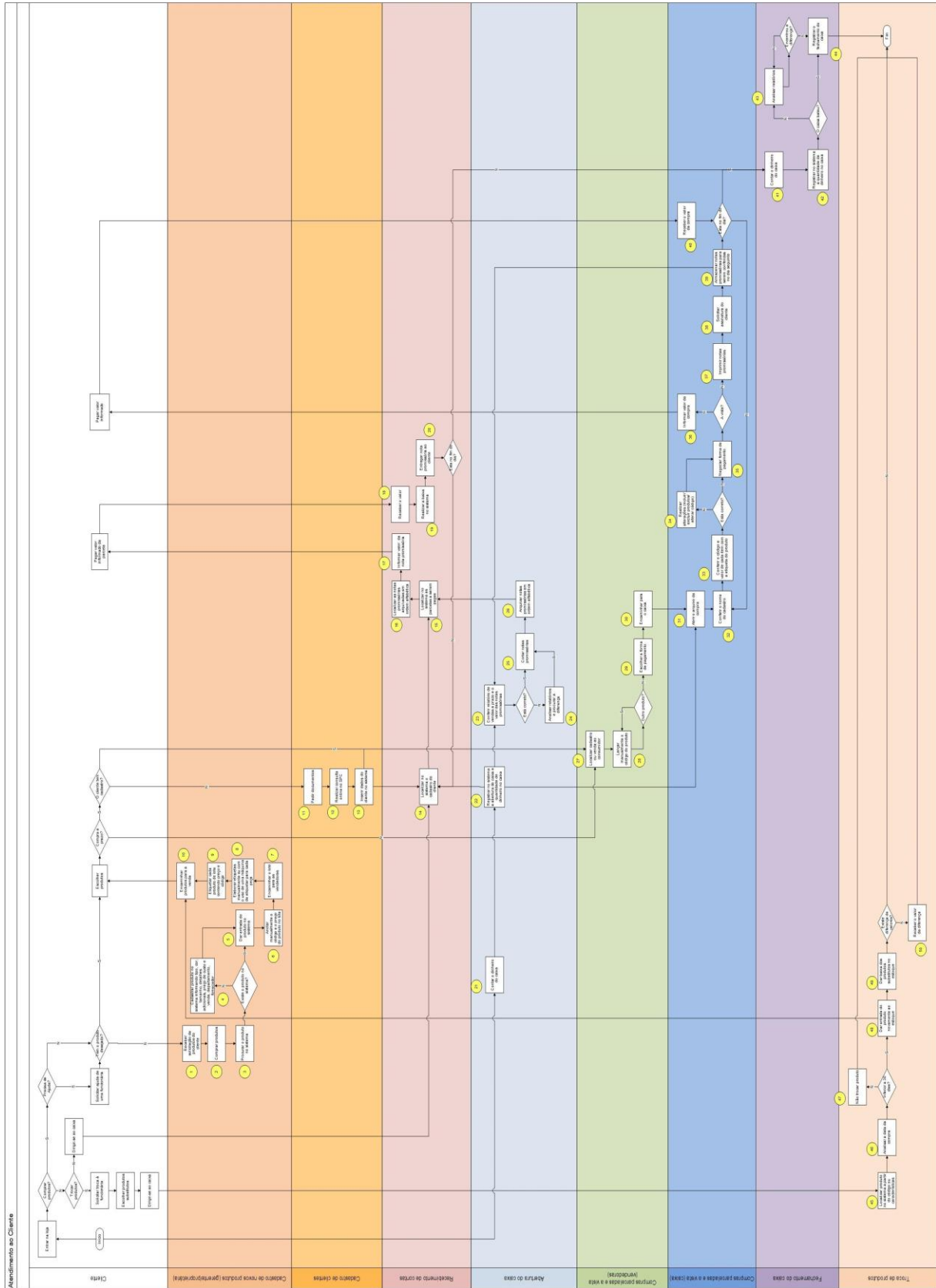


Figura 9 – Mapa do Processo de Atendimento ao Cliente
Fonte: Autoria própria

Percebe-se que o processo de atendimento ao cliente começa com a abertura do caixa e a chegada do cliente à loja. No início do dia, a colaboradora do caixa conta o dinheiro inicial, informa o valor ao sistema e registra a abertura do caixa. Após essas atividades, a colaboradora confere os relatórios de venda a prazo e as notas promissórias geradas no dia anterior. Caso esteja correto, a colaboradora corta e arquiva as notas promissórias em ordem alfabética. Caso contrário, são analisados os relatórios até que a diferença seja encontrada permitindo que as notas promissórias sejam cortadas e arquivadas.

Uma vez em que o cliente chega à loja, ele decide se quer comprar novos produtos, realizar o pagamento de contas ou trocar produtos de compras anteriores. Caso o cliente decida comprar novos produtos, ele possui duas opções. A primeira é solicitar a ajuda de uma colaboradora e a segunda é realizar o autoatendimento. Independente de qual opção o cliente adotar durante a escolha de seus produtos, ele vai precisar da ajuda de uma colaboradora em um momento futuro para lançar a compra no sistema. Para que isso seja possível, o colaborador localiza o cadastro do cliente, caso a compra seja a prazo, digita o código da etiqueta de cada produto no sistema e encaminha a compra para o caixa. Caso a compra seja a vista, realiza-se o mesmo procedimento, porém, com um nome genérico de “venda ao consumidor” como cadastro. Após receber a compra do cliente, a colaboradora do caixa precisa abrir o arquivo no sistema já lançado pela vendedora e conferir o preço e código de cada item lançado com suas respectivas etiquetas. Caso existam erros, a colaboradora realiza as alterações necessárias e posteriormente finaliza a venda negociando a forma de pagamento. Caso a compra seja a prazo, a colaboradora imprime as notas promissórias, coleta as assinaturas dos clientes e as armazena para serem conferidas no dia seguinte. Caso contrário, a colaboradora informa o valor da venda e recebe o valor em dinheiro. Caso um novo cliente queira realizar compras a prazo, ele terá que, primeiramente, abrir um cadastro, sendo necessária apenas a apresentação de alguns documentos.

Não existindo o produto desejado, o cliente realiza a solicitação do item para a colaboradora. Os responsáveis pela compra de mercadorias da loja fazem o possível para encontrar e comprar o produto desejado pelo cliente. Após a aquisição dos produtos, é necessário realizar a entrada desses itens no sistema. Realiza-se uma busca do produto no sistema, caso ele já exista no banco de dados, apenas atualiza-se a quantidade de itens em estoque. Caso contrário, realiza-se o cadastro

do novo produto informando suas características como tipo de produto, cor, tamanho, detalhes adicionais, preço de custo e venda, departamento a qual pertence, fornecedor e a quantidade de itens entrando no sistema. O código e o preço do produto são anotados manualmente no lote, que é encaminhado para as vendedoras. Elas realizam manualmente a confecção de etiquetas para cada peça do lote contendo o código e preço de cada item que posteriormente são encaminhados para a venda.

Caso o cliente esteja interessado apenas na realização do pagamento de contas, ele dirige-se ao caixa da loja e informa o nome do cadastro à colaboradora. Após acessar o cadastro do cliente, a colaboradora identifica quais são as parcelas que o cliente deseja pagar e localiza as notas promissórias que estão arquivadas em uma caixa em ordem alfabética. Posteriormente, a colaboradora informa o valor total das parcelas, recebe o dinheiro, realiza a baixa das parcelas no sistema e entrega as notas promissórias ao cliente.

A troca de mercadorias ocorre em um prazo inferior ou igual a 30 dias em relação a compra do produto. Para isso, o cliente solicita a troca a uma colaboradora, escolhe os produtos substitutos e dirige-se ao caixa. A colaboradora do caixa certifica-se de que a troca está dentro do prazo permitido e realiza a operação de entrada do produto que está sendo trocado e saída dos produtos substitutos do sistema. Os produtos que estão sendo devolvidos são entregues a vendedora que os recolocará no estoque. Caso haja alguma diferença de preço entre os produtos, esse valor é recebido pela colaboradora do caixa e o cliente liberado.

Ao fim do dia, a colaboradora do caixa conta o dinheiro em caixa e registra o valor no sistema. Caso o valor esteja correto, o fechamento do caixa é registrado e o processo está finalizado. Caso contrário, é necessária a análise dos relatórios de movimentação do caixa até que se encontre a diferença. Uma vez que a diferença é localizada, registra-se o fechamento do caixa e o processo de “Atendimento ao cliente” está encerrado.

O mapeamento do processo permitiu ao time de melhorias uma fácil visualização de como o fluxo de atividades ocorre dentro da empresa e a identificação de oportunidades de melhorias, encerrando a primeira etapa do método de Gestão por Processos.

- Etapa 2: Identificação dos requisitos do processo

O objetivo da segunda etapa do método de Gestão por Processos é identificar as necessidades e expectativas tanto da empresa quanto dos clientes. A coleta de informações referentes a empresa foi possível através de conversas com os proprietários e gerente da organização. As colaboradoras receberam um documento no qual poderiam escrever e expressar suas opiniões a respeito dos pontos fracos e oportunidades de melhoria do processo. Escolheu-se a entrega desse documento, pois se acredita que, desse modo, elas se sentiriam mais a vontade para expressar suas opiniões e sugerir novas ideias.

Para identificar as necessidades e expectativas dos clientes, foi realizada uma pesquisa de satisfação, através da aplicação de um questionário constituído de 7 questões referentes ao processo de atendimento ao cliente. Dentre essas questões, cinco de múltipla escolha, uma com preenchimento em uma escala de 1 a 7 e outra questão aberta, dando a liberdade ao cliente de expressar a sua opinião, sem se ater a opções de respostas pré-estabelecidas. Os questionários foram disponibilizados fisicamente na loja e também através de um *link* em sua página na rede social.

A partir das respostas de 27 questionários, realizou-se a média ponderada para gerar os pontos do gráfico Importância x Desempenho (Quadro 9) e a média aritmética para dividi-los em quadrantes.

Item avaliado	Desempenho	Importância
Agilidade da colaboradora para encontrar os produtos desejados	4,63	5,8
Disponibilidade de novos produtos	4,27	4,96
Prontidão de atendimento das colaboradoras	4,85	5,92
Ausência de falhas no processo	4,92	6,125
Satisfação com o sistema de pagamento	4,58	4,83
Facilidade na localização de produtos dentro da loja	4,3	4,75
Satisfação com o serviço em geral	4,63	6
Média	4,60	5,48

Quadro 9 – Informações da pesquisa de Satisfação do Processo de Atendimento ao Cliente
Fonte: Autoria própria

O Gráfico 1 apresenta os requisitos do Processo de Atendimento ao Cliente levantados na Pesquisa de Satisfação.

A partir do gráfico é possível perceber que os itens que possuem desempenho abaixo da média são: Disponibilidade de novos produtos, Facilidade na localização de produtos dentro da loja e Satisfação com o sistema de pagamento. Esses aspectos, apesar de terem apresentado um pior desempenho em comparação aos demais fatores, foram considerados menos importantes, sendo classificados como uma fraqueza secundária da empresa.

O resultado do item Satisfação com o sistema de pagamento já era esperado, pois alguns clientes já haviam comentado sobre o assunto com as colaboradoras, ao contrário do item Facilidade na localização de produtos dentro da loja, reforçando a importância da aplicação dos questionários em busca da compreensão das necessidades dos clientes.

O ponto Agilidade da colaboradora para encontrar os produtos desejados, apesar de possuir desempenho acima da média, esta muito próximo à linha divisória do quadrante, portanto, é um requisito que necessita de atenção.

Acredita-se que os requisitos que tiveram um menor desempenho, como comentado anteriormente, afetam diretamente o ponto Satisfação do serviço em geral, diminuindo seu desempenho.

A prontidão de atendimento das colaboradoras possuiu um bom desempenho, bem como o item Ocorrência de falhas no processo, ou seja, os clientes não perceberam muitas falhas durante o Processo de Atendimento ao Cliente.

A partir da análise da questão aberta, muitos clientes elogiaram a qualidade, variedade e atendimento das colaboradoras, considerados como pontos positivos da empresa. Alguns clientes mencionaram não encontrar produtos da moda feminina tamanho *plus size*, aspecto que pode ser melhorado.

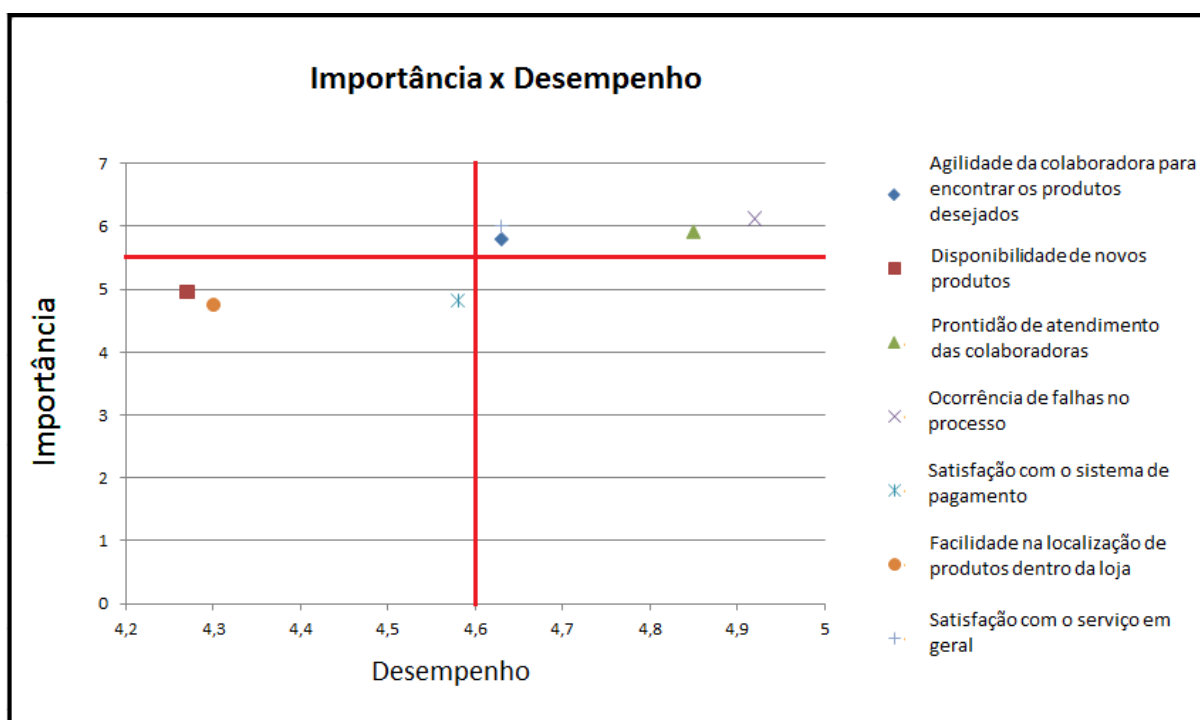


Gráfico 1 – Matriz Importância x Desempenho do Processo de Atendimento ao Cliente
Fonte: Autoria própria

- Etapa 3: Determinação de medidas de desempenho

Na etapa 3, definem-se os indicadores de desempenho para que o processo possa ser mensurado e avaliado, focando principalmente nos pontos que tiveram um pior desempenho do ponto de vista do cliente.

O indicador desenvolvido foi o número de reclamações dos clientes em relação à quantidade de visitas de clientes em um determinado período de tempo. Para isso, sugere-se que a empresa adote uma caixinha de sugestões, localizada preferencialmente longe do caixa e das colaboradoras, para que os clientes possam deixar suas opiniões sobre os pontos fracos e fortes da empresa.

A partir da análise dos comentários da caixinha de sugestões, é possível o desenvolvimento de outros indicadores, como a quantidade de reclamações referentes a um mesmo aspecto pelo total de reclamações realizadas. Desse modo é possível determinar qual área do processo esta com um pior desempenho.

O indicador de desempenho Reclamações foi validado com os donos do estabelecimento, conforme pode ser observado no Quadro 10.

Indicador de desempenho	Reclamações
Por que medir?	Identificar falhas no processo
O que medir?	O número de reclamações realizadas pelos clientes em relação a quantidade de visitas de clientes em um determinado período de tempo
Como medir?	$R = (\text{Quantidade de reclamações dos clientes no período} / \text{Quantidade total de visitas de clientes no período}) \times 100\%$
Quando medir (frequência) ?	Semanalmente
Quem mede?	Gerente
Parte interessada	Empresa

Quadro 10 – Validação do Indicador de Desempenho do Processo de Atendimento ao Cliente

Fonte: Autoria própria

4.1.2 Fase 2: Análise do Processo

Na segunda fase do método de Gestão por Processos, procura-se questionar cada atividade do processo, buscando identificar os problemas

existentes, suas causas-raízes e oportunidades de melhorias. Posteriormente, são definidas as metas de sucesso.

- Etapa 4: Entendimento do processo

A etapa de entendimento do processo utiliza o mapa do processo, desenvolvido na etapa 1, como base do estudo. Investiga-se cada atividade que compõe o processo procurando determinar seu objetivo, a maneira como é realizada, quais são seus pontos fortes ou problemas e as oportunidades de melhorias.

Através da análise do processo de atendimento ao cliente, percebeu-se que os principais problemas se encontram na abertura do caixa, recebimento de contas, cadastro de novos produtos e lançamento da venda. Os principais problemas são o elevado índice de erros e tempo de processamento.

Na abertura do caixa, o grande número de atividades necessárias devido a confecção das notas promissórias, como a análise de relatórios, corte e arquivamento dessas notas, torna o processo mais complexo, exigindo um maior tempo para que este seja executado. Conseqüentemente, as chances de ocorrerem erros durante o percurso aumentam, como perda de notas e arquivamento incorreto. Essas atividades influenciam no recebimento de contas, pois se a nota promissória foi arquivada de maneira incorreta, o cliente precisará esperar o colaborador encontra-la, afetando diretamente a satisfação do cliente.

Alguns problemas também foram detectados durante o cadastro de novos produtos. As etiquetas contendo o código e o preço de cada produto são geradas manualmente, o que torna o processo mais demorado, se comparado ao processo automatizado, e cria muitas oportunidades para que erros aconteçam, como a elaboração de etiquetas com o código ou preço errados. Essa atividade implicará também no lançamento das vendas, pois os códigos das etiquetas deverão ser digitados, precisando de um maior tempo para sua execução.

O processo de lançamento da venda ocorre em duas etapas. Inicia-se com o lançamento da venda a partir da vendedora e finaliza-se com a conferência da venda por outra colaboradora no caixa. Percebe-se que há uma repetição de atividades que é necessária devido ao alto índice de erros provenientes da atividade de etiquetagem.

Todos os problemas citados anteriormente afetam a satisfação do cliente e determinam se ele retornará ou não a loja. Muitos clientes comentam suas experiências para outras pessoas prejudicando a imagem da empresa perante o mercado.

A análise completa das atividades é mostrada no Quadro 11.

ANÁLISE DO PROCESSO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE							
							(Continua)
Área	Item	Descrição	Objetivo	Como ocorre?	Ponto forte	Problemas	Oportunidades de melhorias
Cadastro de novos produtos (gerente/ proprietária)	1	Receber solicitação de produtos do cliente	Saber quais produtos os clientes gostariam de comprar e que não tem na loja	O cliente informa às colaboradoras (pessoalmente ou através de redes sociais) quais produtos eles gostariam de encontrar na loja e elas anotam os pedidos em um arquivo no computador	Conhecer as necessidades de produtos dos clientes		
	2	Comprar produtos	Adquirir produtos para abastecer a loja	A loja recebe visita de diversos fornecedores semanalmente. Algumas visitas são agendadas pela loja. Alguns produtos são obtidos por meio de viagens realizadas pela proprietária a outras cidades.	Variedade de produtos		
	3	Procurar o produto no sistema	Saber se o produto já está cadastrado no sistema	Digitando as características do produto no sistema			
	4	Cadastrar produto no sistema informando tipo, cor, tamanho, detalhes adicionais, preço de custo e venda, departamento, fornecedor	Cadastrar novos produtos no sistema	Inserindo as características dos produtos no sistema			Cadastrar os produtos pelo código de barras
	5	Dar entrada do produto no sistema	Atualizar a quantidade de produtos em estoque	Adicionando a quantidade de novos produtos no sistema			
	6	Anotar manualmente o código e o preço do produto no lote	Identificar o código e o preço do novo produto	Anotando manualmente o código e o preço do produto em uma etiqueta colada no lote e que será posteriormente replicada pelas vendedoras para cada peça do lote		Existe a possibilidade de haver erros durante a cópia do código e preço para a etiqueta colada no lote, pois esta atividade ocorre de forma manual.	Utilizar o código de barras que vem no produto, sem haver a necessidade de gerar outra etiqueta para o código/ utilizar uma impressora para gerar etiquetas de preços automaticamente

ANÁLISE DO PROCESSO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE							
							(Continua)
Área	Item	Descrição	Objetivo	Como ocorre?	Ponto forte	Problemas	Oportunidades de melhorias
Cadastro de novos produtos (gerente/ proprietária)	7	Encaminhar o lote para as vendedoras	Transferir o lote de produtos do escritório, onde os produtos são cadastrados, até a loja, onde as etiquetas com código e preços serão geradas manualmente e coladas às etiquetas das roupas	Os produtos são levados do escritório até a loja (10 metros)			
	8	Elaborar etiquetas manualmente ou com o uso de uma máquina de etiquetar para cada peça	Gerar etiquetas individuais para cada peça	Copiando manualmente o código e preço que esta na etiqueta do lote em etiquetas individuais		É necessário muito tempo para gerar etiquetas individuais para cada produto novo e existe a possibilidade de haver erros durante a cópia do código e preço em cada etiqueta	Utilizar o código de barras que vem no produto, sem haver a necessidade de gerar outra etiqueta para o código/ utilizar uma impressora para gerar etiquetas de preços automaticamente durante o cadastro dos produtos
	9	Etiquetar cada produto do lote contendo preço e código	Colocar etiquetas em cada peça do lote como uma forma de identificação do produto	Colocando nos produtos as etiquetas geradas na loja			
	10	Encaminhar produtos para a venda	Disponibilizar novos produtos na loja para a venda	Organizando os produtos em seus respectivos lugares dentro da loja			
Cadastro de clientes	11	Pedir documentos	Consultar se o cliente possui alguma restrição na justiça	Solicitando o CPF, RG, comprovante de renda e endereço ao cliente			
	12	Realizar consulta online no CSPC	Consultar se o cliente possui alguma restrição na justiça	Inserindo o número dos documentos no site do CSPC e Serasa e analisando se o cliente possui alguma restrição	Identificar se o cliente esta apto para realizar compras a prazo		
	13	Inserir dados do cliente no sistema	Abrir o cadastro do cliente para que ele possa realizar compras a prazo	Inserindo os dados do cliente no sistema			

ANÁLISE DO PROCESSO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE							
							(Continua)
Área	Item	Descrição	Objetivo	Como ocorre?	Ponto forte	Problemas	Oportunidades de melhorias
Recebimentos de contas	14	Localizar no sistema o cadastro do cliente	Ter acesso ao cadastro do cliente	O cliente informa o nome do cadastro e a colaboradora do caixa busca no sistema esse nome tendo acesso às contas do cliente			
	15	Localizar no sistema as parcelas a serem pagas	Identificar quais as parcelas que serão pagas	O cliente informa à colaboradora do caixa o valor e/ou a data da parcela que ele gostaria de pagar			
	16	Localizar as notas promissórias arquivadas em ordem alfabética	Identificar as notas promissórias que serão pagas e entregues ao cliente	Procurar dentro de um arquivo as notas promissórias que estão arquivadas em ordem alfabética		Às vezes, as notas promissórias são arquivadas de forma errada fazendo com que a colaboradora perca muito tempo as procurando, aumentando o tempo de espera do cliente no caixa	Eliminar as notas promissórias impressas
	17	Informar valor da nota promissória	Informar o valor atual da nota promissória ao cliente com a adição ou não de juros por atraso no pagamento	O colaborador do caixa identifica no sistema o valor da parcela a ser paga e informa o valor ao cliente			
	18	Receber o valor	Receber o dinheiro da parcela	O colaborador recebe o valor em dinheiro da parcela que esta sendo paga			
	19	Realizar a baixa no sistema	Informar ao sistema que a parcela foi paga	Informar ao sistema o valor em dinheiro recebido no ato do pagamento e confirmar a quitação da parcela			
	20	Entregar nota promissória ao cliente	Entregar a nota promissória que foi paga ao cliente, como confirmação de seu pagamento	Entregando a nota promissória ao cliente	Caso a colaboradora se esqueça de dar baixa a parcela, o cliente possui um recibo de confirmação do pagamento		Entregar um comprovante de pagamento com a relação de todas as parcelas pagas emitido automaticamente na hora do pagamento
Abertura do caixa	21	Contar o dinheiro do caixa	Saber a quantidade de dinheiro que se encontra no caixa no início do dia	A colaboradora do caixa conta todo o dinheiro que se encontra dentro do caixa			
	22	Registrar no sistema a abertura do caixa e quantidade de dinheiro no caixa	Abrir o caixa para dar início às atividades diárias da loja	A colaboradora registra no sistema a quantidade de dinheiro e confirma a abertura do caixa			
	23	Conferir relatório de vendas a prazo e o valor das notas promissórias	Identificar se houve perda de notas promissórias	A colaboradora do caixa soma as notas promissórias geradas no dia anterior e compara com o valor obtido no relatório de vendas a prazo		É necessário muito tempo somando todas as notas promissórias	Eliminar as notas promissórias impressas, fazendo com que essa atividade não seja mais necessária

ANÁLISE DO PROCESSO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE							
(Continua)							
Área	Item	Descrição	Objetivo	Como ocorre?	Ponto forte	Problemas	Oportunidades de melhorias
Abertura do caixa	24	Analisar relatórios e procurar a diferença	Encontrar a causa da diferença de valores entre o relatório e as notas promissórias	A colaboradora do caixa compara cada nota promissória com o relatório		É necessário muito tempo analisando relatórios	Eliminar as notas promissórias impressas, fazendo com que essa atividade não seja mais necessária
	25	Cortar notas promissórias	Separar cada nota promissórias já que elas são impressas em papel A4 e se o cliente parcelou a compra em 5x, por exemplo, as 5 notas promissórias são impressas na mesma folha	Cada folha A4 possui um número diferente de notas promissórias. A colaboradora do caixa separa as folhas que possuem a mesma quantidade de notas. São cortados grupos de 3 folhas realizando o contorno nas notas com a utilização de uma guilhotina.		É necessário muito tempo para cortar as notas promissórias	Eliminar as notas promissórias impressas, fazendo com que essa atividade não seja mais necessária
	26	Arquivar notas promissórias em ordem alfabética	Ter um arquivo para guardar as notas promissórias que serão entregues aos clientes no dia em que eles pagarem as contas	Existe um arquivo que se encontra no balcão do caixa. A colaboradora coloca as notas promissórias cortadas nesse arquivo em ordem alfabética		É necessário muito tempo para arquivar as notas promissórias em ordem alfabética e muitas vezes, elas são arquivadas de maneira incorreta	Eliminar as notas promissórias impressas, fazendo com que essa atividade não seja mais necessária
Compras parceladas e a vista (vendedoras)	27	Localizar cadastro ou venda ao consumidor	Localizar o cadastro ou venda ao consumidor no qual serão lançadas as compras do cliente	A vendedora digita no sistema o nome do cadastro do cliente, caso ele tenha cadastro, ou venda ao consumidor para clientes sem cadastro		Essa atividade será repetida no caixa	Realizar atividade apenas uma vez no caixa
	28	Lançar manualmente o código do produto	Identificar os produtos que estão sendo vendidos	A vendedora digita no sistema o código de cada produto (composto geralmente de 4 a 6 dígitos cada) que esta sendo vendido		É uma atividade demorada principalmente quando existem várias peças a serem lançadas/ Existe a possibilidade de haver erros já que as vendedoras precisam digitar o código de cada produto/ A compra será conferida novamente no caixa tornando o atendimento ao cliente mais demorado	Utilizar leitores ópticos para realizar a leitura do código de barras Transferir atividade para o caixa
	29	Escolher a forma de pagamento	Realizar uma pré-negociação com o cliente sobre melhor forma de pagamento	Perguntando ao cliente como ele gostaria de pagar os produtos		Essa atividade será repetida no caixa	Realizar atividade apenas uma vez no caixa
	30	Encaminhar para o caixa	Transferir os produtos do terminal de lançamento para o caixa	A colaboradora carrega os produtos do terminal de lançamento até o caixa			Com a realização das atividades anteriores no caixa, essa atividade não será mais necessária

ANÁLISE DO PROCESSO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE							
(Continua)							
Área	Item	Descrição	Objetivo	Como ocorre?	Ponto forte	Problemas	Oportunidades de melhorias
Compras parceladas e a vista (caixa)	31	Abriu o arquivo da compra	Localizar o cadastro ou venda ao consumidor onde foram lançadas as compras do cliente	Clicando no arquivo do sistema contendo o cadastro ou venda ao consumidor do respectivo cliente		Retrabalho	Realizar atividade apenas uma vez no caixa
	32	Conferir o nome do cadastro	Conferir se a venda foi lançada no cadastro correto	Perguntando ao cliente se o nome do cadastro esta correto		Retrabalho	Eliminar atividade
	33	Conferir o código e valor de cada item com a etiqueta do produto	Identificar se houve algum erro durante a digitação do código dos produtos e que fez aparecer um outro produto com outro valor na compra do cliente	Conferindo o código e valor de cada item lançado no sistema com a etiqueta dos produtos		Retrabalho	Essa atividade só é necessária para identificar erros ocorridos durante a digitação dos códigos no sistema no ato da venda. Com a utilização de leitores ópticos essa atividade não será mais necessária
	34	Realizar alterações (incluir/excluir produtos/alterar código)	Corrigir os erros encontrados na atividade anterior	A colaboradora do caixa exclui os códigos que foram lançados errados e inclui os códigos corretos			Essa atividade só é necessária para identificar erros ocorridos durante a digitação dos códigos no sistema no ato da venda. Com a utilização de leitores ópticos essa atividade não será mais necessária
	35	Negociar forma de pagamento	Negociar com o cliente a melhor forma de pagamento dos produtos	Perguntando ao cliente como ele gostaria de pagar os produtos		Retrabalho	Realizar atividade apenas uma vez no caixa
	36	Informar valor da compra	Informar ao cliente o valor nos casos de compras a vista	Informando ao cliente o valor total da compra			
	37	Imprimir notas promissórias	Imprimir as notas promissórias no caso de compras a prazo	No fechamento da venda, após a negociação da forma de pagamento, a colaboradora do caixa clica na opção imprimir notas promissórias	As notas promissórias podem ser protestadas caso o cliente não pague a conta	Muitas atividades são necessárias após imprimir as notas promissórias	Gerar notas promissórias mas não imprimi-las. Utilizar a assinatura digital e arquivar as notas promissórias no sistema que serão impressas apenas se o cliente não pagar a conta
	38	Solicitar assinatura do cliente	Coletar a assinatura do cliente nas notas promissórias como um meio de confirmação de que ele esta ciente do valor e datas de vencimento	A colaboradora do caixa pede para que o cliente assine cada nota promissória			Utilizar a caneta digital para a assinatura digital da nota promissória

ANÁLISE DO PROCESSO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE							(Conclusão)
Área	Item	Descrição	Objetivo	Como ocorre?	Ponto forte	Problemas	Oportunidades de melhorias
Compras parceladas e a vista (caixa)	39	Armazenar notas promissórias para serem conferidas no dia seguinte	Separar as notas promissórias geradas durante o dia para que elas sejam conferidas no dia seguinte	Colocando todas as notas promissórias geradas durante o mesmo dia em um mesmo local			Como as notas promissórias não serão impressas, e sim armazenadas no sistema, essa atividade não será mais necessária
	40	Receber o valor da compra	Receber o dinheiro de compras a vista	Recebendo o valor em dinheiro das compras a vista			
Fechamento do caixa	41	Contar o dinheiro do caixa	Saber a quantidade de dinheiro em caixa no fim do dia	Contando a quantidade total de dinheiro presente no caixa no fim do dia			
	42	Registrar no sistema a quantidade de dinheiro no caixa	Saber se o valor presente em caixa condiz com o valor esperado	Informar ao sistema a quantidade total de dinheiro presente no caixa no fim do dia			
	43	Analisar relatórios	Encontrar a diferença entre o valor real e o esperado em caixa	Analizando os relatórios de pagamento de contas e vendas do dia			
	44	Registrar o fechamento do caixa	Fechar o caixa e encerrar o processo de atendimento ao cliente	Confirmando o fechamento do caixa no sistema			
Troca de produtos	45	Localizar produto no sistema a partir do código ou características	Localizar no sistema o produto que será trocado para poder dar entrada novamente em estoque	Informando o código ou características do produto ao sistema			
	46	Analisar a data da compra	Saber se a compra foi realizada em uma data igual ou inferior a 30 dias	Conferindo a data da compra no sistema			
	47	Não trocar produto	Não realizar a troca do produto caso a venda tenha ocorrido em um período superior a 30 dias	Informando ao cliente que a troca não poderá ser realizada por ter ultrapassado o período de 30 dias			
	48	Dar entrada do produto novamente ao estoque	Informar ao sistema a entrada do produto novamente ao estoque	Informando ao sistema a quantidade de produtos que esta entrando novamente no estoque			
	49	Dar baixa dos produtos substitutos no estoque	Informar ao sistema a saída do produto do estoque	Informando ao sistema o código e a quantidade de produtos que esta deixando o estoque			
	50	Receber o valor da diferença	Receber o dinheiro referente a diferença de valor dos produtos	Recebendo o dinheiro da diferença pago pelo cliente			

Quadro 11 – Análise do Processo de Atendimento ao Cliente

Fonte: Autoria própria

- Etapa 5: Análise de problemas

Após a identificação dos problemas na etapa anterior, foram determinadas as suas causas-raízes. O objetivo desta etapa é identificar o que gerou os problemas e propor uma solução que ataque a sua origem. A diferença entre eliminar o problema e a sua causa raiz é que a solução do primeiro é momentânea, outros problemas poderão ser gerados pela mesma causa, o que não ocorre quando sua fonte é eliminada.

Percebe-se que as causas dos problemas do processo de atendimento ao cliente resumem-se na não utilização do código de barras para o cadastro de produtos, falta de automatização no processo de etiquetagem e na utilização do sistema de notas promissórias impressas, como pode ser observado no Quadro 12.

CAUSAS DOS PROBLEMAS DO PROCESSO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE (Continua)						
Área	Item	Descrição	Problemas	Oportunidades de Melhorias	Consequências	Causas
Cadastro de novos produtos (gerente/ proprietária)	4	Cadastrar produto no sistema informando tipo, cor, tamanho, detalhes adicionais, preço de custo e venda, departamento, fornecedor		Cadastrar os produtos pelo código de barras	Possibilitar o uso de leitores ópticos para o lançamento de vendas/ Eliminação das atividades de etiquetagem de produtos	Não utilização do código de barras para o cadastro de produtos
	6	Anotar manualmente o código e o preço do produto no lote	Existe a possibilidade de haver erros durante a cópia do código e preço para a etiqueta colada no lote, pois esta atividade ocorre de forma manual.	Utilizar o código de barras que vem no produto, sem haver a necessidade de gerar outra etiqueta para o código/ Utilizar uma impressora para gerar etiquetas de preços automaticamente	Eliminação das chances de erros e menor tempo para execução da atividade	Não utilização do código de barras para o cadastro de produtos/ Falta de automatização
	8	Elaborar etiquetas manualmente ou com o uso de uma máquina de etiquetar para cada peça	É necessário muito tempo para gerar etiquetas individuais para cada produto novo e existe a possibilidade de haver erros durante a cópia do código e preço em cada etiqueta	Utilizar o código de barras que vem no produto, sem haver a necessidade de gerar outra etiqueta para o código/ utilizar uma impressora para gerar etiquetas de preços automaticamente durante o cadastro dos produtos	Eliminar esta atividade	Não utilização do código de barras para o cadastro de produtos/ Falta de automatização

CAUSAS DOS PROBLEMAS DO PROCESSO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE						
(Continua)						
Área	Item	Descrição	Problemas	Oportunidades de Melhorias	Consequências	Causas
Recebimentos de contas	16	Localizar as notas promissórias arquivadas em ordem alfabética	Às vezes, as notas promissórias são arquivadas de forma errada fazendo com que a colaboradora perca muito tempo as procurando, aumentando o tempo de espera do cliente no caixa	Eliminar as notas promissórias impressas	Eliminar esta atividade	Utilização de notas promissórias impressas
	20	Entregar nota promissória ao cliente		Entregar um comprovante de pagamento com a relação de todas as parcelas pagas emitido automaticamente na hora do pagamento	Não há a necessidade de procurar pelo comprovante que será emitido automaticamente	Utilização de notas promissórias impressas
Abertura do caixa	23	Conferir relatório de vendas a prazo e o valor das notas promissórias	É necessário muito tempo somando todas as notas promissórias	Eliminar as notas promissórias impressas, fazendo com que essa atividade não seja mais necessária	Eliminar esta atividade	Utilização de notas promissórias impressas
	24	Analisar relatórios e procurar a diferença	É necessário muito tempo analisando relatórios	Eliminar as notas promissórias impressas, fazendo com que essa atividade não seja mais necessária	Eliminar esta atividade	Utilização de notas promissórias impressas
	25	Cortar notas promissórias	É necessário muito tempo para cortar as notas promissórias	Eliminar as notas promissórias impressas, fazendo com que essa atividade não seja mais necessária	Eliminar esta atividade	Utilização de notas promissórias impressas
	26	Arquivar notas promissórias em ordem alfabética	É necessário muito tempo para arquivar as notas promissórias em ordem alfabética e muitas vezes, elas são arquivadas de maneira incorreta	Eliminar as notas promissórias impressas, fazendo com que essa atividade não seja mais necessária	Eliminar esta atividade	Utilização de notas promissórias impressas
Compras parceladas e a vista (vendedoras)	27	Localizar cadastro ou venda ao consumidor	Essa atividade será repetida no caixa	Realizar atividade apenas uma vez no caixa	Eliminar esta atividade	A repetição de atividades ocorre visando identificar erros provenientes da atividade de etiquetagem já que não há o uso do código de barras para a realização do cadastro de produtos

CAUSAS DOS PROBLEMAS DO PROCESSO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE						
						(Continua)
Área	Item	Descrição	Problemas	Oportunidades de Melhorias	Consequências	Causas
Compras parceladas e a vista (vendedoras)	28	Lançar manualmente o código do produto	É uma atividade demorada principalmente quando existem várias peças a serem lançadas/ Existe a possibilidade de haver erros já que as vendedoras precisam digitar o código de cada produto/ A compra será conferida novamente no caixa tornando o atendimento ao cliente mais demorado	Utilizar leitores ópticos para realizar a leitura do código de barras/ Transferir atividade para o caixa	Transferência da atividade para o caixa e menor tempo necessário para o lançamento e processamento da venda	A repetição de atividades ocorre visando identificar erros provenientes da atividade de etiquetagem já que não há o uso do código de barras para a realização do cadastro de produtos
	29	Escolher a forma de pagamento	Essa atividade será repetida no caixa	Realizar atividade apenas uma vez no caixa	Eliminar esta atividade	A repetição de atividades ocorre visando identificar erros provenientes da atividade de etiquetagem já que não há o uso do código de barras para a realização do cadastro de produtos
	30	Encaminhar para o caixa		Com a realização das atividades anteriores no caixa, essa atividade não será mais necessária	Eliminar esta atividade	A repetição de atividades ocorre visando identificar erros provenientes da atividade de etiquetagem já que não há o uso do código de barras para a realização do cadastro de produtos
Compras parceladas e a vista (caixa)	31	Abrir o arquivo da compra	Retrabalho	Realizar atividade apenas uma vez no caixa	Menor tempo necessário para o processamento da venda	Não utilização do código de barras para o cadastro de produtos
	32	Conferir o nome do cadastro	Retrabalho	Eliminar atividade	Eliminar atividade	Não utilização do código de barras para o cadastro de produtos
	33	Conferir o código e valor de cada item com a etiqueta do produto	Retrabalho	Essa atividade só é necessária para identificar erros ocorridos durante a digitação dos códigos no sistema no ato da venda. Com a utilização de leitores ópticos essa atividade não será mais necessária	Eliminar esta atividade	Não utilização do código de barras para o cadastro de produtos
	34	Realizar alterações (incluir/excluir produtos/alterar código)		Essa atividade só é necessária para identificar erros ocorridos durante a digitação dos códigos no sistema no ato da venda. Com a utilização de leitores ópticos essa atividade não será mais necessária	Eliminar esta atividade	Não utilização do código de barras para o cadastro de produtos

CAUSAS DOS PROBLEMAS DO PROCESSO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE (Conclusão)						
Área	Item	Descrição	Problemas	Oportunidades de Melhorias	Consequências	Causas
Compras parceladas e a vista (caixa)	35	Negociar forma de pagamento	Retrabalho	Realizar atividade apenas uma vez no caixa	Menor tempo necessário para o processamento da venda	
	37	Imprimir notas promissórias	Muitas atividades são necessárias após imprimir as notas promissórias	Gerar notas promissórias mas não imprimi-las. Utilizar a assinatura digital e arquivar as notas promissórias no sistema que serão impressas apenas se o cliente não pagar a conta	Eliminar esta atividade	Utilização de notas promissórias impressas
	38	Solicitar assinatura do cliente		Utilizar a caneta digital para a assinatura digital da nota promissória	Possibilitar arquivar as notas promissórias diretamente no sistema	Utilização de notas promissórias impressas
	39	Armazenar notas promissórias para serem conferidas no dia seguinte		Como as notas promissórias não serão impressas, e sim armazenadas no sistema, essa atividade não será mais necessária	Eliminar esta atividade	Utilização de notas promissórias impressas

Quadro 12 – Causa dos problemas do Processo de Atendimento ao Cliente

Fonte: Autoria própria

- Etapa 6: Definição de metas de sucesso

Na etapa 6, foi definido onde se pretende chegar com a implantação das melhorias, levando em consideração as expectativas dos clientes.

A partir das respostas do questionário da etapa 2, percebeu-se que o tempo de atendimento está em terceiro lugar entre os itens que os clientes consideram como mais importante, atrás apenas da simpatia das colaboradoras e qualidade dos produtos. Desse modo, muitas das metas estão relacionadas ao tempo do processo, como pode ser observado no Quadro 13.

Metas de desempenho	Desempenho Atual	Desempenho Pretendido	Prazo
Facilitar a localização de produtos no estoque de roupas	93%	98%	1 mês
Facilitar a etiquetagem de novos produtos, acelerando a disponibilidade desses produtos na loja	85%	95%	5 meses
Facilitar a abertura do caixa	92%	97%	5 meses
Automatizar o processo, visando a eliminação de falhas	98%	100%	5 meses
Simplificar o processo de lançamento de vendas, visando aumentar a satisfação com o sistema de pagamento	92%	97%	5 meses
Facilitar a localização de produtos na loja	86%	96%	2 meses
Reduzir o índice de reclamações por meio dos clientes, visando aumentar a satisfação com o serviço em geral	93%	97%	5 meses

Quadro 13 – Metas de Desempenho para o Processo de Atendimento ao Cliente

Fonte: Autoria própria

4.1.3 Fase 3: Otimização do Processo

Na terceira e última fase do método de Gestão por Processos, planeja-se como as metas de sucesso, definidas na etapa 6, serão atingidas, implementa-se o plano de ação e observa-se quais foram os resultados das melhorias implantadas.

- Etapa 7: Planejamento de alternativas de melhoria

Nesta etapa, são sugeridas melhorias para eliminar as causas dos problemas detectados nas etapas anteriores e atingir as metas de sucesso.

Sugere-se que a empresa realize a aquisição de leitores ópticos e utilize o código de barras proveniente do produto para o cadastro de novas mercadorias, sem a necessidade de gerar outras etiquetas para o código. Para a etiqueta de preço, sugere-se que a empresa realize a aquisição de uma impressora de etiquetas, para que a impressão ocorra automaticamente no momento do cadastro dos produtos. Essa ação afeta diretamente duas áreas do processo: o cadastro de novos produtos e o lançamento das vendas. O objetivo da melhoria é automatizar o processo e eliminar erros provenientes dessas atividades. Acredita-se que essa melhoria facilite o fluxo de mercadorias para a loja, melhorando o desempenho do

item Disponibilidade de produtos na loja percebida como ponto fraco pelo cliente na pesquisa de satisfação.

Ainda em relação ao lançamento das vendas, percebeu-se durante a análise do processo uma repetição de atividades, pois a mercadoria é lançada no terminal de lançamento e posteriormente conferida no caixa. Com a utilização do código de barras e leitores ópticos para o cadastro de produtos, é possível que as atividades executadas no terminal de lançamento sejam eliminadas e mantidas as atividades do caixa. Sugere-se que o terminal de lançamento seja transformado em outro caixa.

Outra sugestão é a aquisição de uma caneta digital para o caixa da empresa. Como a utilização das notas promissórias é indispensável, pois ela possui valor legal caso o cliente não cumpra com o combinado, sugere-se que a empresa adote a assinatura digital. Desse modo, as notas promissórias serão arquivadas no sistema e impressas apenas caso precisem ser protestadas. Essa melhoria implica na eliminação de atividades durante a abertura do caixa e pagamento de contas.

Visando facilitar a localização de produtos dentro da loja, outro fator percebido pelo cliente como um ponto fraco, sugere-se que a empresa adote a utilização de placas de identificação penduradas no teto, para cada departamento dentro da loja e com diferentes cores.

Para facilitar a localização de produtos no estoque, contribuindo para a agilidade das colaboradoras em encontrar os produtos desejados, sugere-se a implantação de “casulos” no estoque de roupas, para que estas possam ser organizadas por modelo e tamanho. Atualmente, as roupas são armazenadas em caixas de difícil acesso, contendo diferentes tamanhos e modelos. A loja já possui esses “casulos” que foram retirados de outra área e não possuem utilidade, não necessitando investimento adicional na aquisição dos mesmos.

O plano de Ação para melhorias do Processo de Atendimento ao Cliente é mostrado no Quadro 14.

PLANO DE AÇÃO PARA MELHORIAS - PROCESSO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE								
(Continua)								
Área	Item	Descrição	Problemas	Oportunidades de Melhorias	Solução	Ação	Duração	Responsável
Compras parceladas e a vista (vendedoras)	27	Localizar cadastro ou venda ao consumidor	Essa atividade será repetida no caixa	Realizar atividade apenas uma vez no caixa				
	28	Lançar manualmente o código do produto	É uma atividade demorada principalmente quando existem várias peças a serem lançadas/ Existe a possibilidade de haver erros já que as vendedoras precisam digitar o código de cada produto/ A compra será conferida novamente no caixa tomando o atendimento ao cliente mais demorado	Utilizar leitores ópticos para realizar a leitura do código de barras/ Transferir atividade para o caixa		Realizar a aquisição de leitores ópticos	2 semanas	Proprietários
						Adaptar o sistema para a utilização dos leitores ópticos	1 mês	Gestão de TI
	29	Escolher a forma de pagamento	Essa atividade será repetida no caixa	Realizar atividade apenas uma vez no caixa				
30	Encaminhar para o caixa		Com a realização das atividades anteriores no caixa, essa atividade não será mais necessária		Instalar leitores ópticos	1 semana	Gestão de TI	
Compras parceladas e a vista (caixa)	31	Abrir o arquivo da compra	Retrabalho	Realizar atividade apenas uma vez no caixa				
	32	Conferir o nome do cadastro	Retrabalho	Eliminar atividade				
	33	Conferir o código e valor de cada item com a etiqueta do produto	Retrabalho	Essa atividade só é necessária para identificar erros ocorridos durante a digitação dos códigos no sistema no ato da venda. Com a utilização de leitores ópticos essa atividade não será mais necessária		Realizar a mudança no cadastro dos produtos em estoque	1 mês	Time de melhorias
	34	Realizar alterações (incluir/excluir produtos/alterar código)		Essa atividade só é necessária para identificar erros ocorridos durante a digitação dos códigos no sistema no ato da venda. Com a utilização de leitores ópticos essa atividade não será mais necessária	Cadastrar produtos pelo código de barras e automatizar a produção de etiquetas de preço			
	35	Negociar forma de pagamento	Retrabalho	Realizar atividade apenas uma vez no caixa				

PLANO DE AÇÃO PARA MELHORIAS - PROCESSO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE								
								(Continua)
Área	Item	Descrição	Problemas	Oportunidades de Melhorias	Solução	Ação	Duração	Responsável
Cadastro de novos produtos (gerente/ proprietária)	4	produto no sistema informando tipo, cor, tamanho, detalhes adicionais, preço de custo e venda, departamento, fornecedor		Cadastrar os produtos pelo código de barras		Realizar a aquisição da impressora de etiquetas de preços	2 semanas	Proprietários
	6	Anotar manualmente o código e o preço do produto no lote	Existe a possibilidade de haver erros durante a cópia do código e preço para a etiqueta colada no lote, pois esta atividade ocorre de forma manual.	Utilizar o código de barras que vem no produto, sem haver a necessidade de gerar outra etiqueta para o código Utilizar uma impressora para gerar etiquetas de preços automaticamente		Instalar impressora	1 semana	Gestão de TI
	8	Elaborar etiquetas manualmente ou com o uso de uma máquina de etiquetar para cada peça	É necessário muito tempo para gerar etiquetas individuais para cada produto novo e existe a possibilidade de haver erros durante a cópia do código e preço em cada etiqueta	Utilizar o código de barras que vem no produto, sem haver a necessidade de gerar outra etiqueta para o código/ Utilizar uma impressora para gerar etiquetas de preços automaticamente durante o cadastro dos produtos		Adaptar o sistema para a geração de etiquetas de preço automáticas	2 semanas	Gestão de TI
Recebimentos de contas	20	Entregar nota promissória ao cliente		Entregar um comprovante de pagamento com a relação de todas as parcelas pagas emitido automaticamente na hora do pagamento	Gerar comprovante de pagamento automático	Adaptar o sistema para a geração de um comprovante de pagamento	2 semanas	Gestão de TI
	16	Localizar as notas promissórias arquivadas em ordem alfabética	Às vezes, as notas promissórias são arquivadas de forma errada fazendo com que a colaboradora perca muito tempo as procurando, aumentando o tempo de espera do cliente no caixa	Eliminar as notas promissórias impressas				

PLANO DE AÇÃO PARA MELHORIAS - PROCESSO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE								(Conclusão)
Área	Item	Descrição	Problemas	Oportunidades de Melhorias	Solução	Ação	Duração	Responsável
Abertura do caixa	23	Conferir relatório de vendas a prazo e o valor das notas promissórias	É necessário muito tempo somando todas as notas promissórias	Eliminar as notas promissórias impressas, fazendo com que essa atividade não seja mais necessária		Realizar a aquisição da caneta digital	2 semanas	Proprietários
	24	Analisar relatórios e procurar a diferença	É necessário muito tempo analisando relatórios	Eliminar as notas promissórias impressas, fazendo com que essa atividade não seja mais necessária	Eliminar as notas promissórias impressas e utilizar a assinatura digital e o armazenamento o diretamente no sistema			
	25	Cortar notas promissórias	É necessário muito tempo para cortar as notas promissórias	Eliminar as notas promissórias impressas, fazendo com que essa atividade não seja mais necessária		Adaptar o sistema para a utilização da caneta digital	1 mês	Gestão de TI
	26	Arquivar notas promissórias em ordem alfabética	É necessário muito tempo para arquivar as notas promissórias em ordem alfabética e muitas vezes, elas são arquivadas de maneira incorreta	Eliminar as notas promissórias impressas, fazendo com que essa atividade não seja mais necessária				
Compras parceladas e a vista (caixa)	37	Imprimir notas promissórias	Muitas atividades são necessárias após imprimir as notas promissórias	Gerar notas promissórias mas não imprimi-las. Utilizar a assinatura digital e arquivar as notas promissórias no sistema que serão impressas apenas se o cliente não pagar a conta				
	38	Solicitar assinatura do cliente		Utilizar a caneta digital para a assinatura digital da nota promissória		Instalar caneta digital	2 semanas	Gestão de TI
	39	Armazenar notas promissórias para serem conferidas no dia seguinte		Como as notas promissórias não serão impressas, e sim armazenadas no sistema, essa atividade não será mais necessária				

Quadro 14 – Plano de Ação para o Processo de Atendimento ao Cliente

Fonte: Autoria própria

Após a implantação das ações de melhoria, algumas atividades foram eliminadas e outras alteradas, como pode ser observado na Figura 10.

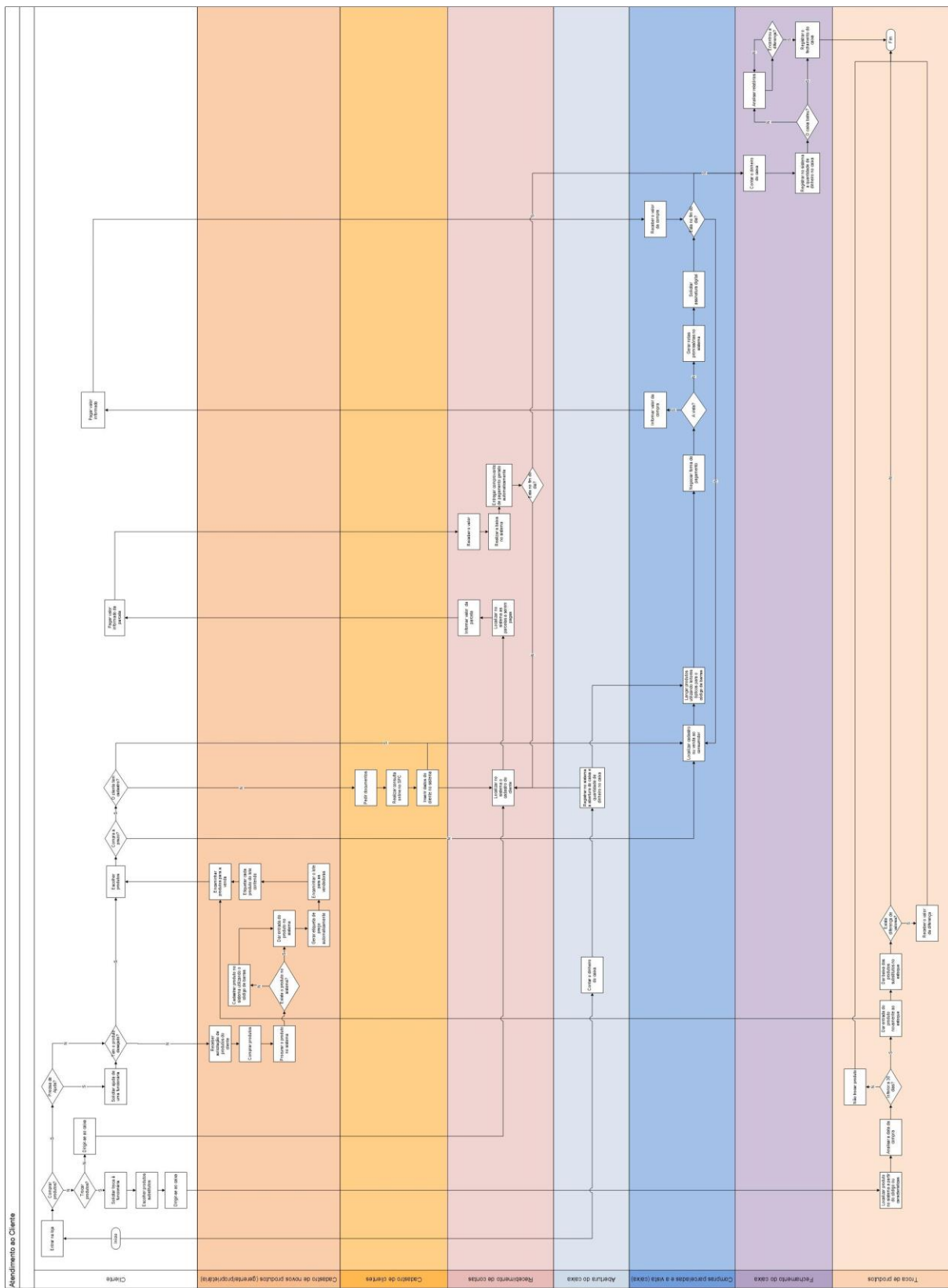


Figura 10 – Mapa Revisado do Processo de Atendimento ao Cliente
Fonte: Autoria própria

- Etapa 8: Resultado das melhorias implantadas

A última etapa do método de Gestão por Processos não foi considerada nesse trabalho pela restrição do tempo. No entanto, a empresa pretende executar o plano de ação e implantar as melhorias conforme planejado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho foi elaborado com o objetivo de identificar os processos de negócio da empresa e otimizá-los, através da aplicação do método de Gestão por Processos para micro e pequenas empresas. Desse modo, o trabalho atingiu o objetivo pretendido.

Logo na primeira etapa do método de Gestão por Processos, identificou-se o Processo de Atendimento ao Cliente como sendo o processo de negócio da loja de departamentos.

A utilização do fluxograma na elaboração do mapeamento do processo foi essencial no desenvolvimento do trabalho, pois permitiu uma fácil visualização do fluxo de atividades, compreensão e análise do processo por todos os envolvidos. Essa ferramenta também possibilitou a fácil identificação das melhorias entre a situação inicial e final, sugeridas no trabalho.

A aplicação da pesquisa de satisfação, durante a segunda etapa, permitiu a identificação de atividades com desempenho insatisfatório do ponto de vista dos clientes e que não eram esperados pela empresa.

As principais melhorias estão relacionadas à modificação no método de cadastro de mercadorias, com a utilização do sistema de código de barras e a aquisição de leitores ópticos e uma impressora de etiquetas, mudança no sistema de notas promissórias impressas, com a aquisição da caneta digital para a assinatura digital, eliminação do terminal de lançamento, instalação de placas de identificação para os departamentos e implantação de prateleiras do tipo “casulos” no estoque de roupas. Com um baixo investimento na aquisição de alguns equipamentos é possível a eliminação de muitas atividades, otimizando o processo de Atendimento ao cliente.

A última etapa do método não foi considerada no trabalho, pois não houve tempo suficiente para a aplicação das melhorias. No entanto, espera-se que a empresa de sequência na implantação das ações conforme planejado.

Como sugestão para futuros estudos, recomenda-se a implementação das sugestões citadas na sétima etapa do método e o monitoramento dos resultados. Desse modo, será possível identificar se as melhorias obtiveram os resultados

planejados neste trabalho. Caso necessário, poderão ser realizadas mudanças nas sugestões de melhorias, tendo como objetivo a satisfação do cliente.

REFERÊNCIAS

BERMAN, P. K. **Successful Business Process Management** : What You Need to Know to Get Results. Amacom Books. 2014.

CARVALHO, M, M, et al. **Gestão da qualidade**: teoria e casos. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CHASE, R. B. Where does the customer fit in a service operation? **Harvard Business review**. p. 137-142, nov./dec. 1978.

DANTON, G. **Metodologia científica**. Pará de Minas: Virtual Books Online M&M Editores Ltda. 2002.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 1994.

DE SORDI, J.O. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. 3. ed. Pinheiros: Saraiva, 2012.

DEMING, W. E. **Qualidade**: A revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva S. A, 1990.

DUMAS, M, et al. **Fundamentals of Business Process Management**. Springer Berlin Heidelberg. 2013.

GARVER, M. S. Best practices in identifying customer-driven improvement opportunities. **Industrial Marketing Management**, p. 455-466, may 2002.

GARVIN, D. A. The Strategic and Competitive Edge. **Harvard Business School**. 1988

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, v.40, n. 1, p. 6-19, Jan./Mar. 2000.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2000.

HAMMER, M. A empresa voltada para processos. **HSM Management**, n. 9, p. 6-9, jul./ago. 1998.

HAMMER, M. What is Business Process Management? In: BROCKE, J; ROSEMANN, M. **Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems**. 2. ed. Springer, 2014.

HAMMER, M; CHAMPY, J. **Reengineering the Corporation: A manifesto for business revolution**. 1. ed. New York: HarperCollins Publishers, Inc., 1993.

HAMMER, M; STANTON, S. How process enterprises really work. **Harvard business review**. p. 108-118, nov./dec. 1999.

Hill, T.P. On goods and Services. p. 315-338. 1977

JURAN, J. M; GODFREY, A.B. **Juran's Quality Handbook**. 5. ed. 1998.

JURAN, J. M; GRZYNA, F. M. **Controle da qualidade handbook**. 4. ed v. 6. Brasil editor Ltda. 1993.

JURAN, J. M; GRZYNA, F. M. **Controle da qualidade handbook**. 4. ed. v. 8. Brasil editor Ltda. 1993.

KAUARK, F. S; MANHÃES, F. C; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da pesquisa: um guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

KIRCHMER, M. **High performance through process excellence: from strategy to execution with business process management**. 2. ed. Springer Berlin Heidelberg, 2011.

LENGNICK-HALL, C. A. Customer contributions to quality: a different view of the customer-oriented firm. **Academy of Management Review**, vol. 21, n. 3, p. 791-824. 1996.

MARCONI, M, A; LAKATOS, E, M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTILLA, J. A; JAMES, J. C. Importance-Performance Analysis: Na easily-applied technique for measuring attribute importance and performance can further the development pf effective marketing programs. **Journal of Marketing**, p. 77-79, jan. 1977.

MINONNE, C; TURNER, G. Business Process Management – Are you ready to the future? **Knowledge and Process Management**, v. 19, n. 3, p. 111-120, may 2012.

OSTROFF, F. **The horizontal organization**: what the organization of the future actually looks like and how it delivers value to customers. New York: Oxford University Press, 1999.

PEREIRA JÚNIOR, E. H. **Um método de gestão por processos para micro e pequena empresa**. 139 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2010.

APÊNDICE (A): Pesquisa de Satisfação

Pesquisa de satisfação

1- Por favor, avalie os seguintes aspectos do serviço da loja:

	Muito satisfeito	Satisfeito	nem satisfeito, nem insatisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
Tempo que a colaboradora gasta para achar os produtos desejados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidade de novos produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prontidão de atendimento das colaboradoras ao chegar na loja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2- Durante o ato da compra, quantas vezes você presenciou falhas relacionadas ao código ou preço errados de produtos e que fizeram esse processo levar mais tempo?

0 1 2 3 4 ou mais

3- Você está satisfeito com o nosso sistema de notas promissórias para o pagamento de contas?

Muito satisfeito Satisfeito Nem satisfeito, nem insatisfeito Insatisfeito Muito insatisfeito

4- Você consegue localizar os produtos na loja com facilidade?

muito fácil fácil razoável difícil muito difícil

5- Qual dos fatores abaixo você considera mais importante? Enumere de 1 à 7, onde 1 é o mais importante e 7 é o menos importante.

- Preço
- Rapidez no atendimento
- Qualidade dos produtos
- Simpatia das funcionárias
- Localização dos produtos na loja
- Localização da loja
- Variedade

6- Por favor, avalie a sua satisfação geral com o serviço em nossa loja:

Muito satisfeito Satisfeito Nem satisfeito, nem insatisfeito Insatisfeito Muito insatisfeito

7- O que você mais gosta e o que você menos gosta em nossa loja?
