

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS - UFGD

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E
ECONOMIA - FACE

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MÔNICA FERREIRA FUKUDA NOGUEIRA

**ANÁLISE E MELHORIA DOS PROCESSOS DE SERVIÇOS DA
KAMPAI BIJUTERIAS.**

DOURADOS/MS

2010

MÔNICA FERREIRA FUKUDA NOGUEIRA

**ANÁLISE E MELHORIA DOS PROCESSOS DE SERVIÇOS DA
KAMPAI BIJUTERIAS.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Universidade Federal da Grande Dourados-
UFGD, como requisito parcial para a obtenção
do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Cláudia Fabiana Gohr

Dourados/MS

2010

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central - UFGD

658 Nogueira, Mônica Ferreira Fukuda
N778a Análise e melhoria dos processos de serviços da Kampai
Bijuterias. / Mônica Ferreira Fukuda Nogueira. – Dourados,
MS : UFGD, 2010.
94f.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Cláudia Fabiana Gohr
Monografia (Graduação em Administração) –
Universidade Federal da Grande Dourados.

1. Administração de empresas - Qualidade total. 2.
Pequenas e médias empresas – Dourados, MS - Qualidade.
I. Título.

MÔNICA FERREIRA FUKUDA NOGUEIRA

ANÁLISE E MELHORIA DOS PROCESSOS DE SERVIÇOS DA KAMPAI BIJUTERIAS.

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenação do Curso de Administração da Universidade Federal da Grande Dourados em 01 de dezembro de 2010.

Prof. Me. Amilton Luiz Novaes
Coordenador do Curso de Administração

Apresentado à Banca Examinadora composta pelos professores:

Prof^a. Dra. Cláudia Fabiana Gohr
Orientadora

Prof. Dr. Luciano Costa Santos
Membro

Prof. Me. Amilton Luiz Novaes
Membro

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela minha vida.

Agradeço em especial ao meu pai Noel Fukuda Nogueira pelos puxões de orelha, incentivos e conselhos preciosos e a minha mãe Neuza Ferreira pela sua dedicação total com a minha formação pessoal e profissional.

Sem esquecer-se da minha outra mãe Cláudia C. Nakagaki da Cunha Fukuda que sempre me ajudou, incentivou e me aconselhou em tudo, deixo meu agradecimento sincero de coração.

Agradeço aos meus irmãos Noemi, Rodrigo, Amanda, Natalie e Victor por tudo que fizeram e ainda fazem por mim.

Agradeço aos meus amigos Andressa, Carlos, Dionei, Luís Carlos, João Carlos e Rodrigo pelos incentivos, pela paciência, pelos conselhos, pelos empréstimos de livros e pelos momentos maravilhosos que juntos vivenciamos.

Quero fazer um agradecimento especial a minha orientadora Cláudia Fabiana Gohr pela dedicação, pelo incentivo, pela paciência e pela sua preciosa orientação.

Agradeço ao professor Luciano Costa Santos pelas dicas e comentários valiosos.

Aos funcionários da loja Kampai (matriz) que contribuíram com suas opiniões e percepções para o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço também a todos os outros professores que no decorrer do curso de Administração de uma forma ou de outra foram preciosos para meu crescimento profissional.

Agradeço a todos que diretamente ou indiretamente contribuíram com este trabalho.

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo analisar e verificar quais são os potenciais problemas existentes nos processos de serviços da loja Kampai (matriz) e propor melhorias para os processos. Com base na caracterização da loja e do referencial teórico, foram analisados os processos de serviços da loja. Foi utilizada a pesquisa qualitativa, com aplicação de questionário e *brainstorming*, observação participante e análise documental para o desenvolvimento da pesquisa. Pode-se verificar com o término da pesquisa, que nos processos de serviços da loja Kampai (matriz) possuem alguns pontos críticos tais como: falta de conhecimento dos vendedores, elevado tempo de resposta às solicitações dos clientes, falta de acessibilidade aos produtos e instalação física inadequada, que precisam ser melhorados, para que assim a loja possa oferecer aos seus clientes um serviço de qualidade.

Palavras-Chave: Processos. Qualidade. Serviços.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características dos serviços	15
Quadro 2: Sugestões usadas pelos clientes para avaliar a qualidade do serviço de varejo .	22
Quadro 3: 5 <i>Gaps</i>	23
Quadro 4: 5 Falhas	25
Quadro 5: Determinantes da qualidade de serviço	27
Quadro 6: Técnicas de análise de processos de serviços	39
Quadro 7: Folha de verificação para registro de erros no cadastro do paciente	40
Quadro 8: Registro de tempo de espera do paciente	43
Quadro 9: Ferramenta 5W2H	44
Quadro 10: Ferramentas de análise de processos de serviços	45
Quadro 11: Metodologia de análise	52
Quadro 12: Análise de entrada e saída dos processos da loja Kampai (matriz)	60
Quadro 13: Pontos críticos dos processos de prestações de serviços da loja Kampai (matriz)	72
Quadro 14: Plano de implantação de treinamentos e/ou cursos de atendimento ao cliente	79
Quadro 15: Plano de implantação de treinamentos e/ou cursos de confecção de modelos	79
Quadro 16: Plano de implantação de um sistema de bonificação ou premiação ao melhor vendedor do mês	80
Quadro 17: Plano de implantação de desenvolvimento de um novo <i>layout</i>	80
Quadro 18: Plano de implantação de divisão da loja por setores e das tarefas dos funcionários	81
Quadro 19: Plano de implantação de propaganda	81
Quadro 20: Plano de implantação de <i>software</i>	82
Quadro 21: Plano de implantação para loja Kampai (matriz)	84
Quadro 22: Objetivos específicos	86

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Classificação dos processos de serviços	16
Figura 2: Matriz de processos de serviços	17
Figura 3: Série de mercadorias/serviços	18
Figura 4: Qualidade em serviços	20
Figura 5: Modelo dos “5 <i>gaps</i> ”	24
Figura 6: Modelo de falha na qualidade em serviços	25
Figura 7: Os momentos da verdade iniciais e finais são normalmente críticos	26
Figura 8: Análise de entrada e saída	31
Figura 9: Fluxograma do processo de consulta médica	32
Figura 10: <i>Service blueprint</i> para o processo de entrega de refeições em um restaurante ..	34
Figura 11: Mapa do serviço	35
Figura 12: Exemplos de questões de uma WTA para um restaurante <i>self-service</i>	37
Figura 13: Exemplo de uma análise da transação de serviço para o processo de recepção de um escritório de advocacia	38
Figura 14: Etapas para elaboração do gráfico de pareto	41
Figura 15: Diagrama de causa-efeito (genérico)	42
Figura 16: Gráfico de tendência do tempo de espera ao longo do dia	43
Figura 17: Tipos de correlação que podem surgir no gráfico de dispersão	44
Figura 18: Organograma da loja Kampai (matriz)	55
Figura 19: Ciclo de serviço da loja Kampai (matriz)	58
Figura 20: Fluxograma de atendimento ao cliente da loja Kampai (matriz)	61
Figura 21: Fluxograma de confecção de modelos da loja Kampai (matriz)	62
Figura 22: Fluxograma de gestão de materiais da loja Kampai (matriz)	63
Figura 23: Fluxograma de telemarketing da loja Kampai (matriz)	65
Figura 24: Diagrama de causa-efeito de falta de conhecimento dos vendedores	72
Figura 25: Diagrama de causa-efeito do elevado tempo de resposta	73
Figura 26: Diagrama de causa-efeito da falta de acessibilidade dos produtos	74
Figura 27: Diagrama de causa-efeito da instalação física inadequada	74
Figura 28: Novo fluxograma de gestão de materiais da loja Kampai (matriz)	78

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Frequência com que o cliente vai a loja Kampai (matriz)	66
Gráfico 2: Finalidade na aquisição dos produtos da loja Kampai (matriz)	67
Gráfico 3: Tipo de produto que os clientes adquirem na loja Kampai (matriz)	68
Gráfico 4: Qualidade do atendimento dos vendedores da loja Kampai (matriz)	68
Gráfico 5: Grau de conhecimento dos vendedores da loja Kampai (matriz)	69
Gráfico 6: Tempo de resposta para atender às solicitações dos clientes da loja Kampai (matriz)	70
Gráfico 7: Acessibilidade dos produtos da loja Kampai (matriz)	70
Gráfico 8: Instalações físicas da loja Kampai (matriz)	71

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 TEMA E PROBLEMA	10
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo geral	11
1.2.2 Objetivos específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	12
2 REVISÃO DA LITERATURA	13
2.1 INTRODUÇÃO	13
2.2 SERVIÇOS	13
2.2.1 Características dos serviços	14
2.2.2 Classificação de serviços	14
2.3 O VAREJO COMO UM SERVIÇO	18
2.4 QUALIDADE	19
2.5 QUALIDADE EM SERVIÇOS	20
2.5.1 Lacunas da qualidade de serviços	23
2.5.2 Momentos da verdade	25
2.5.3 Determinantes da qualidade percebida do serviço	27
2.5.4 Melhoria contínua em serviços	28
2.6 MELHORIA DE PROCESSOS DE SERVIÇOS	29
2.6.1 Definições	30
2.6.2 Análise de processos de serviços	30
2.6.2.1 Análise de entrada e saída	30
2.6.2.2 Fluxograma de processos	32
2.6.2.3 <i>Service blueprint</i>	33
2.6.2.4 Mapa do serviço	34
2.6.2.5 Estrutura de processamento de clientes	36
2.6.2.6 <i>Walk-through-audit</i>	36
2.6.2.7 Análise da transação de serviço (STA)	37
2.6.3 Ferramentas da qualidade	38
2.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO	46

3 METODOLOGIA	47
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	47
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	48
3.3 AMOSTRA	49
3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E DELIMITAÇÕES DA PESQUISA	50
3.5 METODOLOGIA DE ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS	51
4 ANÁLISE DOS PROCESSOS DA LOJA KAMPAI	53
4.1 INTRODUÇÃO	53
4.1.1 Descrição da empresa	53
4.1.2 Histórico	54
4.1.3 Descrição dos produtos, mercados de atuação, clientes e parceiros	54
4.1.4 Concorrentes	56
4.1.5 Características da organização	57
4.2 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE SERVIÇOS	58
4.3 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE PROBLEMAS	64
4.4 ANÁLISE CRÍTICA DOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS	75
4.5 IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE MELHORIA	76
4.6 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	78
4.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO	82
5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES	85
5.1 SUGESTÕES DE PESQUISA	86
REFERÊNCIAS	88
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	92
APÊNDICE B – ROTEIRO DE <i>BRAINSTORMING</i>	94

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA

A loja Kampai iniciou suas atividades na cidade de Dourados/MS em dezembro de 2004, no início trabalhava com venda de semi jóias e com um sistema de revendedores, mas com o passar do tempo e com a crescente tendência da bijuteria, foi aos poucos mudando o foco do negócio e inserindo a bijuteria e posteriormente peças de montagem (tanto de bijuterias, como de chinelos, toalhas, roupas, entre outras) na loja, e conseqüentemente deixou aos poucos de vender semi jóias. Em dezembro de 2007 abriu a primeira filial na cidade de Dourados/MS. Atualmente as lojas estão em expansão, e por esse motivo é de grande valia a pesquisa que foi elaborada para se detectar os pontos fortes e fracos da empresa por meio da análise dos processos internos da empresa, para que com isso possa cada vez mais melhorar sua qualidade de atendimento, sua apresentação, e seus produtos oferecidos.

O setor de serviços na sociedade atual é considerado muito importante, pois possui uma posição de destaque na economia. Ele é responsável por gerar empregos e renda para população (GIANESI; CORRÊA, 1994). Os autores ainda afirmam que os serviços devem ser utilizados como fator de diferenciação competitiva pelas empresas. Grönroos (1993, p. 19) complementa essa afirmação dizendo que “os serviços são a base para a diferenciação entre empresas”. Nesse sentido, reforça a necessidade da empresa em se preocupar com os processos de serviços praticados por seus colaboradores, com intuito de sempre buscar melhorias e satisfação total do cliente final.

Os serviços possuem características próprias que os diferenciam dos bens de uma forma geral, tais como: intangibilidade, simultaneidade e interação do cliente com o prestador de serviço (GRÖNROOS, 1993).

Grönroos (1993, p. 45) ainda afirma que “quando um prestador de serviços compreende como os serviços serão avaliados pelos usuários, é possível identificar como gerenciar essas avaliações e como influenciá-las na direção desejável”, por isso a importância do estudo dos processos das empresas cuja finalidade é verificar como o cliente avalia a qualidade dos serviços prestados e melhorem quando necessário.

A empresa que foi analisada está inserida em um mercado altamente competitivo, que vem crescendo cada dia mais, que requer cada vez mais atenção de seus gestores, para conseguirem verificar se a empresa está ou não executando seus processos da melhor maneira possível. Levando em consideração o exposto é importante a empresa conhecer seus

processos para que com isso possa melhorar os que deixam a desejar e assim estar apta em atender bem seus clientes (internos e externos) e em fornecer bens adequados aos desejos dos clientes entre outros. Com isso, por meio deste trabalho pretende-se responder a seguinte pergunta: **“Quais são os potenciais problemas existentes nos processos de serviços da loja Kampai (matriz) e como esses problemas podem ser melhorados?”**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Caracterizar os potenciais problemas existentes nos processos de serviços da loja Kampai (matriz) e verificar como estes podem ser melhorados.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os processos relacionados às operações de serviços da loja Kampai (matriz).
- b) Analisar os processos relacionados às operações de serviços da loja Kampai (matriz).
- c) Propor melhorias para empresa, levando em consideração os resultados da análise.

1.3 JUSTIFICATIVA

Existem na literatura algumas pesquisas relacionadas ao tema desse trabalho, por exemplo, Santos (2000) avaliou técnicas utilizadas em análise de processos de serviços para aplicar uma técnica adaptada para a melhoria de qualidade em uma biblioteca. Castro (2006) desenvolveu pesquisas em empresas do terceiro setor, desenvolvendo mecanismos e ferramentas para a melhoria da qualidade dos serviços prestados de acordo com a capacidade da empresa. Já Santos (2009) desenvolveu uma pesquisa em empresas do setor têxtil onde o autor estudou, criticou e implementou melhorias no macro processo produtivo de uma empresa nacional. Silva (2002) em sua pesquisa em empresas automobilísticas elaborou um método de análise dos problemas no processo produtivo servindo de ferramenta para efetuar as melhorias. Nesse sentido, pode-se dizer que este trabalho possui relevância, tendo em vista

que se pretende desenvolver um modelo para a melhoria da qualidade em serviços de uma empresa prestadora de serviços, considerando as características específicas desse tipo de organização.

Dessa forma, a loja Kampai poderá conhecer melhor os seus processos e identificar as potenciais falhas. A pesquisa também auxiliará a organização na proposição de melhorias em relação à qualidade dos serviços.

Para a acadêmica, a motivação para o desenvolvimento desta pesquisa está relacionada à possibilidade de aplicar na prática conceitos aprendidos durante o curso de administração ao longo de cinco anos.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, além das referências e dos apêndices. No primeiro capítulo foram apresentados aspectos relacionados à exposição do tema e do problema de pesquisa, à objetivos do trabalho e à justificativa da pesquisa.

No capítulo dois foram discutidos assuntos relacionados ao tema de pesquisa, tais como as características, a classificação e a importância dos serviços; o varejo como um serviço; a qualidade, as dimensões, as lacunas, as determinantes e o processo de avaliação na qualidade de serviços, os momentos da verdade; a melhoria contínua em serviços; e, por fim, a melhoria nos processos de serviços.

No capítulo três foi apresentada a metodologia do presente trabalho, que é composta pela sua aplicabilidade; forma de abordagem do problema, dos objetivos, dos procedimentos; a unidade de análise e as técnicas utilizadas. Nesse capítulo também foram discutidos aspectos relacionados à delimitação da pesquisa e as limitações do trabalho.

No capítulo quatro foi apresentada uma caracterização da empresa estudada. Descrevendo aspectos como o histórico da empresa, os produtos, mercados de atuação, clientes, parceiros e concorrentes; características do seu funcionamento; e finalizando com a descrição dos processos de serviços; identificação e análise dos problemas; identificação de melhorias e um plano de implantação. O capítulo cinco é formado pelas conclusões e sugestões finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 INTRODUÇÃO

Para conseguir analisar e propor as melhorias no processo de serviços da loja Kampai é necessário revisar alguns conceitos em relação aos serviços, como as características, as classificações e o varejo como um serviço. Em relação à qualidade, são apresentadas as dimensões, as lacunas, os determinantes, a importância, os momentos da verdade e os critérios de avaliação da qualidade em serviços. Aspectos como melhoria contínua dos processos, análise de processos e ferramentas da qualidade também são abordadas neste capítulo. Os pressupostos teóricos apresentados nesse capítulo servirão de base para o alcance dos objetivos do presente trabalho.

2.2 SERVIÇOS

O setor de serviços vem crescendo já algum tempo, ele tem grande participação na economia de hoje. Segundo Lovelock e Wright (2006) cerca de 55% do Produto Interno Bruto (PIB) são oriundos dos serviços e também é considerado um gerador de novos empregos. As empresas que tem co-relacionamento com o setor de serviços vêm contribuindo cada vez mais para a geração de renda da população, e este setor também contribui fortemente para o crescimento da economia (OLIVEIRA, 2010).

O setor de serviços no Brasil representa segundo Mello (2009), cerca de 60% do PIB nacional, esse dado mostra a grande importância que o setor de serviço tem para os países, e o Brasil é um desses países que desfruta de outro benefício deste setor que é o maior gerador de empregos formais no país neste ano (NOGUEIRA, 2010).

Uma definição indiscutível do que seja serviços é muito difícil de encontrar. Geralmente os autores descrevem o que não vem a ser serviços e assim formam um conceito do que seja serviço. Martins e Laugeni (2005) dizem que para ter uma operação de serviços é necessário que o fornecedor e o cliente tenham contato um com outro. Segundo o autor o cliente recebe o serviço, nesse local, há grande variabilidade e é difícil se ter controle sobre as possíveis e diversas situações, esse local é conhecido como *front office*. Outro aspecto é o bem portador, que é algo tangível pelo qual o cliente recebe, ou seja, quanto menos importante for à figura do bem portador, mais se tem a prestação de serviço, no seu sentido mais puro (MARTINS; LAUGENI, 2005).

Las Casas (2006) também afirma que serviço é a transação que é efetuada por uma determinada empresa ou por um determinado indivíduo, cujo objetivo não é a transferência de um bem.

Segundo Lovelock e Wright (2006, p. 5) serviço é um “ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra”. Kotler (2008) complementa afirmando que o desempenho oferecido de uma parte a outra é intangível e nunca resultará em propriedade de nada. Porém, Grönroos (1995) afirma que o serviço pode ser mais ou menos intangível.

Para a Associação Americana de Marketing *apud* Las Casas (2006, p. 17) o serviço é definido como “aquelas atividades, vantagens ou mesmo satisfação que são oferecidos à venda ou que são proporcionados em conexão com a venda de mercadorias”

Na subseção a seguir serão apresentadas algumas características dos serviços na visão de diferentes autores.

2.2.1 Características dos serviços

Os serviços possuem características específicas que os diferenciam dos bens manufaturados (bens físicos, tangíveis), por este motivo estas características merecem destaque, pois esclarecem melhor a definição do que são serviços (SANTOS; VARVAKIS; GOHR, 2010). A seguir no quadro 1 serão apresentadas algumas características dos serviços de acordo com alguns autores.

Pode-se concluir que apesar de serem citadas várias características, três possuem maior destaque, que são elas: intangibilidade, simultaneidade e participação do cliente. Grönroos (1995) complementa afirmando que estas três características são o que diferencia o serviço em relação aos bens de uma forma geral. A seguir serão apresentadas algumas classificações de serviços propostas por diferentes autores.

2.2.2 Classificação de serviços

Os serviços podem ser classificados de maneiras diferentes. Para Gianesi e Corrêa (1994) eles são classificados em serviços profissionais, serviços em massa e lojas de serviço, conforme pode ser observado na figura 1 ilustrada a seguir. Os **serviços profissionais** são aqueles que o cliente procura obter do fornecedor uma capacitação que ele não possui, esse tipo de serviço têm foco nas pessoas deixando de lado os equipamentos, eles enfatizam o processo em si e não o produto, outra característica desse tipo de serviço é o alto grau de contato com o cliente o que o torna personalizado. Como exemplos podem ser citados os serviços de advogados, consultores, médicos entre outros (GIANESI; CORRÊA, 1994).

Características	Explicação	Autores
Intangibilidade	Pelo fato do ser intangível, não permite que seja testado com antecedência.	– Martins e Laugeni (2005) – Las Casas (2006) – Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) – Ganesi e Corrêa (1994)
Pericibilidade ou Simultaneidade	Serviço não pode ser feito com antecedência, deve ser feito e consumido ao mesmo tempo.	– Martins e Laugeni (2005) – Las Casas (2006) – Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) – Ganesi e Corrêa (1994)
Heterogeneidade	Variação ocorrida na prestação do serviço de cliente para cliente.	– Las Casas (2006) – Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005)
Participação do cliente no processo de serviços	Tem papel importante, pois é ele que ditará os procedimentos.	– Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) – Martins e Laugeni (2005) – Ganesi e Corrêa (1994)
Inseparabilidade	Consiste na não separação da produção e o consumo do serviço prestado.	– Las Casas (2006)
Não estocável	Deve ser consumido na hora que for produzido.	– Martins e Laugeni (2005) – Ganesi e Corrêa (1994)
Alto contato com o cliente	Na prestação do serviço é indispensável à presença do cliente.	– Martins e Laugeni (2005) – Ganesi e Corrêa (1994)
Mão de obra intensiva	Na prestação do serviço sempre esta presente a mão de obra.	– Martins e Laugeni (2005) – Ganesi e Corrêa (1994)
Dificuldade de se medir qualidade	A qualidade dos serviços prestados é subjetiva, pois as percepções dos clientes são diferentes.	– Martins e Laugeni (2005) – Ganesi e Corrêa (1994)
Dificuldade de se medir produtividade	Por causa da dificuldade de se avaliar os <i>outputs</i> e <i>inputs</i> dos sistemas que estão envolvidos.	– Martins e Laugeni (2005) – Ganesi e Corrêa (1994)
<i>Curtos lead times</i>	O tempo para atendimento deve ser rápido, pois os clientes não têm tempo para esperar.	– Martins e Laugeni (2005) – Ganesi e Corrêa (1994)
<i>Output variável e não padronizável</i>	Por se tratar de pessoas é muito complicado de obter padronização na prestação de serviços.	– Martins e Laugeni (2005)

Quadro 1: Características dos serviços.

Fonte: Elaborado pela autora.

Já os **serviços em massa** possuem uma definição que é a contrária dos serviços profissionais (conforme pode ser observado na figura 1), são poucos personalizados e com alto grau de padronização, como exemplo, podem ser citados os supermercados, cartões de crédito e aeroportos. As **lojas de serviço** é uma mescla dos dois tipos anteriores, ela vai de um

extremo a outro, precisa da linha de frente e também da retaguarda, das pessoas (processo) e dos equipamentos (produto). Os bancos e varejo em geral são exemplos deste tipo de serviço (GIANESI; CORRÊA, 1994).

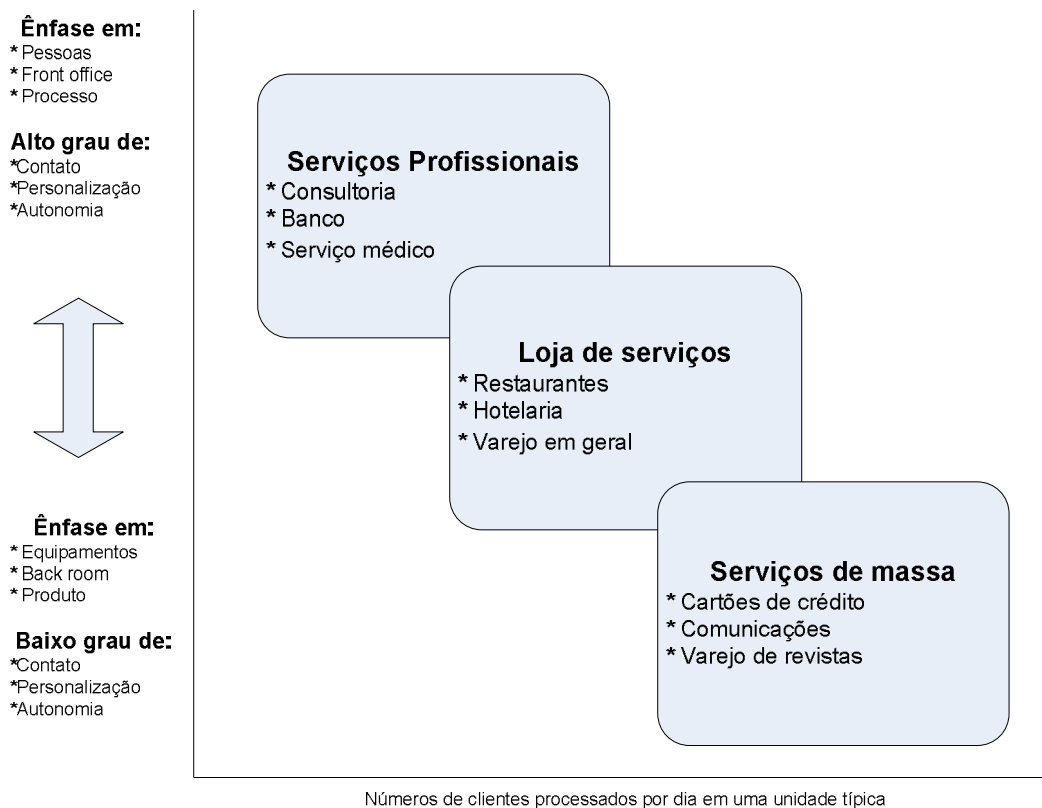


Figura 1: Classificação dos Processos de Serviços.

Fonte: Silvestro *et al apud* Gianesi e Corrêa (1994, p. 44).

Santos (2006) ao tratar dos processos de serviços faz observações importantes como: uma mesma organização pode oferecer ao seu cliente diversos tipos de serviços, ou seja, ela pode ao mesmo tempo ter serviços em massa e também serviços profissionais; outra observação é que um processo de serviço pode estar situado entre dois tipos de processos, isto significa que a empresa não necessariamente deve ser uma loja de serviço ou uma de serviços em massa ou ainda de serviços profissionais.

Para Schmenner (*apud* FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005) a classificação de serviços foi resumida em uma matriz de processos de serviços, conforme pode ser observado na figura 2. A matriz está assim dividida: no eixo vertical mede-se o grau de intensidade de trabalho, sendo assim, empresas com alto investimento em instalações e equipamentos, como

hotéis e hospitais, são classificados no quadrante superior esquerdo. Já os serviços que não exigem altos investimentos, mas possuem trabalho intenso, podem ser verificados no quadrante inferior direito, como por exemplo, varejistas, atacadistas e médicos.

Ainda na figura 2, o eixo horizontal mede o grau de interação e customização, ou o grau de interferência do cliente na prestação do serviço. Quando há pouca interação do cliente com o prestador de serviço, os serviços são classificados como sendo padronizados, já os serviços customizados é quando há interação entre as partes (SCHMENNER, *apud* FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

Indústrias de serviços, estabelecimentos de serviços, serviços de massa e serviços profissionais compõem os quatro quadrantes da matriz de processo de serviços proposto por Schmenner (*apud* Fitzsimmons; Fitzsimmons, 2005) (ver figura 2).

		Grau de interação e customização	
		Baixo	Alto
Grau de intensidade de trabalho	Baixo	<p>Indústria de serviços</p> <ul style="list-style-type: none"> • Companhias aéreas • Transportadoras • Hotéis • Resorts e recreação 	<p>Estabelecimento de serviços</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hospitais • Mecânicas • Outros serviços de manutenção
	Alto	<p>Serviços de massa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Varejista • Atacadista • Escolas • Traços de varejo dos bancos comerciais 	<p>Serviços profissionais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Médicos • Advogados • Contadores • Arquitetos

Figura 2: Matriz de processos de serviços.

Fonte: Schmenner (*apud* FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005, p. 43)

Convém destacar que a tipologia de indústria de serviços requer altos investimentos e são padronizados; os estabelecimentos de serviços também requerem altos investimentos e são mais customizados; já os serviços de massa são de ambiente de trabalho intenso e não são diferenciados; e, os serviços profissionais têm atendimentos individuais e especializados.

A matriz de processos de serviços elaborada por Schmenner é composta basicamente pela classificação de serviços feita por Giansesi e Corrêa (1994), com apenas uma diferença que é a inclusão da indústria de serviços. Na seção a seguir foi apresentado o varejo como um serviço.

2.3 O VAREJO COM UM SERVIÇO

“Varejista é um negociante que vende produtos e serviços de uso pessoal ou familiar aos consumidores” (WEITZ; LEVY, 2000, p. 26). O autor afirma ainda que “os varejistas encarregam-se de negociar e efetuar funções que aumentem o valor dos produtos e serviços vendidos aos consumidores”. Essas funções são: fornecer uma variedade de produtos e serviços, dividir lotes grandes em pequenas quantidades, manter estoque e fornecer serviços (WEITZ; LEVY, 2000). Segundo Kotler (2008) o varejo abrange todas as atividades que estão envolvidas na comercialização de bens e serviços efetuados aos consumidores finais, sem intermediários, para seu uso pessoal.

Segundo Figueiredo, Ozório e Arkader (2002, p. 57) “o varejo de bens é um serviço caracteristicamente marcado pela simultaneidade produção-consumo e pelo uso intensivo de mão de obra, em que as falhas ocorrem com certa frequência”.

Weitz e Levy (2000) afirmam que todos os varejistas podem disponibilizar aos seus clientes mercadorias e serviços, o que difere os formatos de varejo é o foco que os varejistas dão as mercadorias ou aos serviços, conforme pode ser visualizado na figura 3 a seguir.

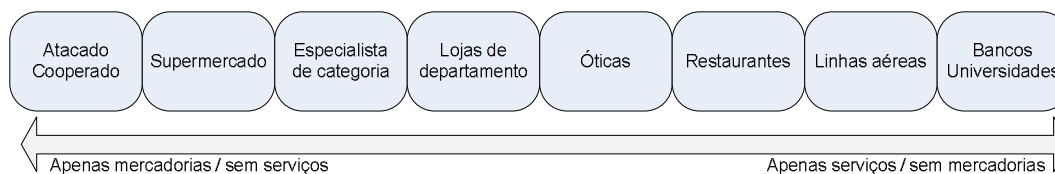


Figura 3: Série de Mercadorias/Serviços.

Fonte: Weitz e Levy (2000, p. 62).

Os varejistas de serviços são aqueles que focam os serviços, deixando de lado as mercadorias (WEITZ; LEVY, 2000). Nesse sentido, pode-se dizer que as empresas de varejo são organizações de serviços, portanto, possuem todas as características relacionadas aos mesmos. Na seção a seguir serão discutidos aspectos relacionados à qualidade de uma forma geral e a qualidade de serviços de forma específica.

2.4 QUALIDADE

O termo qualidade pode ter uma infinidade de conceitos, dependendo apenas em qual situação é inserido, pode-se citar qualidade de vida, qualidade de atendimento, qualidade de ensino entre tantas outras definições.

Para Deming *apud* Viera (1995) qualidade não significa necessariamente luxo, mas sim algo que está de acordo com as expectativas do mercado, em outras palavras, a qualidade pode ser considerada aquilo que o cliente necessita que se adéqüe as suas necessidades.

Já Garvin *apud* (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002) a qualidade é caracterizada de acordo com cinco tipos de abordagens, que são elas: abordagem transcendental, abordagem baseada em manufatura, abordagem baseada no usuário, abordagem baseada no produto e abordagem baseada no valor. A seguir foi detalhada cada uma das cinco abordagens de definição de qualidade proposta pelo autor.

- Abordagem transcendental: a qualidade é comparada com excelência inata. Como exemplo, cita-se um relógio Rolex, um carro Rolls Royce como sinônimos de qualidade, ou seja, o melhor possível em termos de qualidade.
- Abordagem baseada em manufatura: a qualidade nesta abordagem é concedida através de um produto ou serviço livre de erros. Como exemplo, cita-se um carro mais barato que Rolls Royce, que embora não seja o melhor disponível, é concebido sem erros.
- Abordagem baseada no usuário: neste contexto, o que importa é que o produto ou serviço estejam de acordo com as especificações do consumidor. Como exemplo, cita-se um relógio que após dois dias de uso quebra, mas que está dentro do esperado pelo consumidor, torna-se claramente adequada ao seu propósito.
- Abordagem baseada em produto: a qualidade é definida sendo um conjunto mensurável e preciso de características que são requeridas para satisfazer ao consumidor. Como exemplo, cita-se um relógio que é projetado para funcionar cinco anos sem precisar de assistência.
- Abordagem baseada em valor: é definida a qualidade em termos de custo e preço, em que a qualidade é percebida pelo cliente em relação ao preço. Como exemplo, cita-se um relógio simples e inexpressivo que pode ter bom valor, se desempenhar satisfatoriamente por um período razoável de tempo.

De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2002) a qualidade pode resultar para a organização vantagem competitiva em comparação às demais. Considerando que este trabalho pretende desenvolver um modelo para a melhoria da qualidade em serviços, na seção a seguir serão discutidos aspectos relacionados qualidade em serviços.

2.5 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Qualidade em serviços pode ser difícil de perceber em função de suas características como a intangibilidade e a inseparabilidade, por isso na hora do cliente avaliar a qualidade do serviço, ele precisa saber separar o processo de entrega do serviço do resultado (produto) obtido do serviço, pelo fato de que os clientes muitas vezes são participantes do processo de fabricação, muda o conceito de qualidade (DETTMER; SOCORRO; KATON, 2002).

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) é no decorrer da prestação do serviço que surge a qualidade, a percepção que o cliente tem em relação ao serviço prestado e do serviço que era esperado, se traduz em satisfação ou insatisfação do cliente com a qualidade do serviço prestado. A qualidade em serviços segundo Gianesi e Corrêa (1994, p.196) ela é “definida como o grau em que as expectativas do cliente são atendidas/excedidas por sua percepção do serviço prestado”, conforme pode ser observado na figura 4.

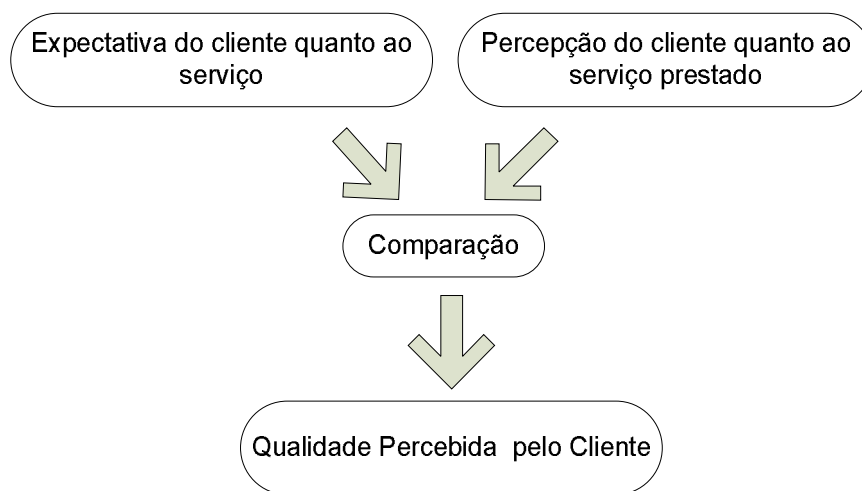


Figura 4: Qualidade em serviços.

Fonte: Gianesi e Corrêa (1994, p. 196).

Ao prestar o serviço e conseguir exceder as expectativas do cliente, este é percebido como de qualidade excepcional, mas quando se presta um serviço e acaba deixando a desejar

em relação às expectativas do cliente, o serviço é considerado de qualidade inaceitável (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

Gianesi e Corrêa (1994) também utilizam a definição de qualidade de serviços citada por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), e vão além, citam aspectos da qualidade de serviços que são avaliados pelos clientes. A seguir, serão expostos os aspectos que os autores se referem:

- Consistência: ausência da variabilidade, conformidade com experiências anteriores;
- Competência: habilidade e conhecimento para executar determinado serviço;
- Velocidade de atendimento: tempo de espera real e o percebido pelo cliente;
- Atendimento/atmosfera: atenção personalizada dada ao cliente, boa comunicação;
- Flexibilidade: capaz de se adaptar devido às mudanças nas necessidades dos clientes, do processo ou no suprimento de recursos;
- Credibilidade/segurança: transmitir confiança;
- Acesso: localização conveniente e facilidade de contato e acesso;
- Tangíveis: qualidade de qualquer evidência física como bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal dentre outros;
- Custo: oferecer serviços de custo baixo.

Esses aspectos que foram apresentados anteriormente são considerados os critérios de avaliação da qualidade de serviço de acordo Gianesi e Corrêa (2010). Weitz e Levy (2000) relacionam uma lista de exemplos de situações que estimulam as avaliações de satisfação ou de insatisfação. A seguir serão detalhados os exemplos citados pelo autor, que podem ser visualizados no quadro 2.

Analisando os critérios de avaliação apresentados pelos autores Gianesi e Corrêa (1994) e o quadro 2 dos autores Weitz e Levy (2000), pode se chegar a conclusão que, apesar de apresentarem algumas nomenclaturas diferentes, os autores estão afirmando aspectos semelhantes relacionados ao processo de avaliação da qualidade em serviços ou seja, ambos citam credibilidade, acesso, custos, flexibilidade, competência, segurança, tangíveis, sensibilidade, consistência e confiança como sendo critérios para avaliação da qualidade feita pelo cliente.

Aspectos	Exemplos
Tangíveis	<ul style="list-style-type: none"> • Aparência da loja; • Exposição da mercadoria; • Aparência dos vendedores.
Compreender e conhecer o cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecer atenção individual; • Reconhecer os clientes regulares.
Segurança	<ul style="list-style-type: none"> • Sentir-se seguro no estacionamento; • Comunicações e transações feitas com sigilo.
Credibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Reputação de cumprimento de compromissos; • Confiabilidade dos vendedores; • Fornecimento de garantias; • Política de devoluções.
Informações fornecidas aos clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Explicação dos serviços e custos; • Notas enviadas aos clientes informando as promoções; • Confirmações de que um problema será resolvido.
Cortesia	<ul style="list-style-type: none"> • Simpatia dos empregados; • Respeito demonstrado aos clientes; • Interesse em mostrar as mercadorias aos clientes.
Acesso	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca espera para completa transação de vendas; • Horas de funcionamento convenientes; • Local conveniente; • Gerente disponível para discutir problemas.
Competência	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento e habilidade dos empregados; • Respostas às perguntas dos clientes.
Sensibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Retornar um telefonema do cliente; • Fornecer serviço imediato.
Confiança	<ul style="list-style-type: none"> • Precisão nas cobranças; • Desempenho de serviços no tempo designado; • Precisão da realização das transações de vendas.

Quadro 2: Sugestões usadas pelos clientes para avaliar a qualidade do serviço de varejo.

Fonte: Weitz e Levy (2000, p. 503).

Para Bateson *apud* Dettemer, Socorro, Katon (2002, p. 4) “a qualidade em serviços não deve ser confundida com a satisfação do cliente”, isto porque enquanto a satisfação é algo passageiro a qualidade de serviço é de longo prazo, mais amplo. Portanto, os serviços prestados precisam ser bem planejados pela empresa, para diminuir ao máximo a possibilidades de erros, para que assim consigam atingir a satisfação dos clientes atendidos, e que estes voltem a comprar mais vezes e também indiquem outras pessoas para manter o mesmo tipo de relacionamento (MOREIRA, 2006).

Conseguir determinar quais critérios pelos quais os clientes avaliam a prestação de serviço é importante para que a organização possa priorizar esses critérios e assim atingir as expectativas dos clientes. O processo de avaliação de serviços não ocorre antes da compra, em função das características essenciais dos serviços (intangibilidade, simultaneidade e perecibilidade). Dessa forma, a avaliação da qualidade em serviços pode ocorrer no decorrer

da prestação do serviço ou também somente depois de concluída a prestação do serviço (GIANESI; CORRÊA, 1994).

Thorpe *apud* Weitz e Levy (2000) afirma que é difícil avaliar de forma precisa a qualidade dos serviços, pois estes dependem da percepção dos clientes, que podem ser afetadas pelas características dos serviços, como por exemplo, a intangibilidade. Na subseção a seguir serão apresentadas as lacunas da qualidade de serviços.

2.5.1 Lacunas da qualidade de serviços

O ritmo acelerado e intenso de desenvolvimento de tecnologias e também da competição das empresas, faz com que vantagens competitivas não sejam adquiridas apenas com diferenciação de produtos, é necessário fornecer algo mais, fornecer um serviço de qualidade (ZEITHAML; BITNER *apud* MOREIRA, 2006). De acordo com Lovelock e Wirtz (2006), a qualidade de serviços é quando se satisfaz ou excede as expectativas do cliente, cabendo ao gerente conseguir igualar as expectativas e percepções para poder fechar quaisquer *gaps* entre elas.

O modelo dos *Gaps* é uma ferramenta conceitual que ajuda a identificar e corrigir eventuais problemas que existem na qualidade de serviço prestado por uma determinada empresa. Ele é constituído por quatro *gaps* que resultam em um quinto *gap* final, que seria a diferença entre o que os clientes esperam e o que eles realmente percebem que foi entregue. Esses *gaps* podem ser visualizados na figura 5 ilustrada a seguir. Em uma organização quando existe o *gap* 5 significa que se têm falhas na qualidade percebida pelo cliente e que as causas prováveis para este acontecimento é a existência de um ou todos os demais *gaps* (GIANESI; CORRÊA, 1994).

Os 5 *gaps* podem ser visualizados no quadro 3 ilustrado a seguir (MARTINS; LAUGENI, 2005).

GAPS	Significado
<i>Gap</i> 1	Divergência entre a expectativa do cliente e o que a empresa ou o prestador do serviço entendeu como sendo a expectativa do cliente.
<i>Gap</i> 2	Divergência entre o atendimento da empresa e as especificações que elabora para atender o cliente.
<i>Gap</i> 3	Divergência entre as especificações elaboradas e o serviço gerado.
<i>Gap</i> 4	Divergência entre o serviço prestado e a comunicação externa ao cliente.
<i>Gap</i> 5	Divergência entre o serviço esperado e o serviço fornecido.

Quadro 3: 5 *Gaps*.

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Martins e Laugeni (2005).

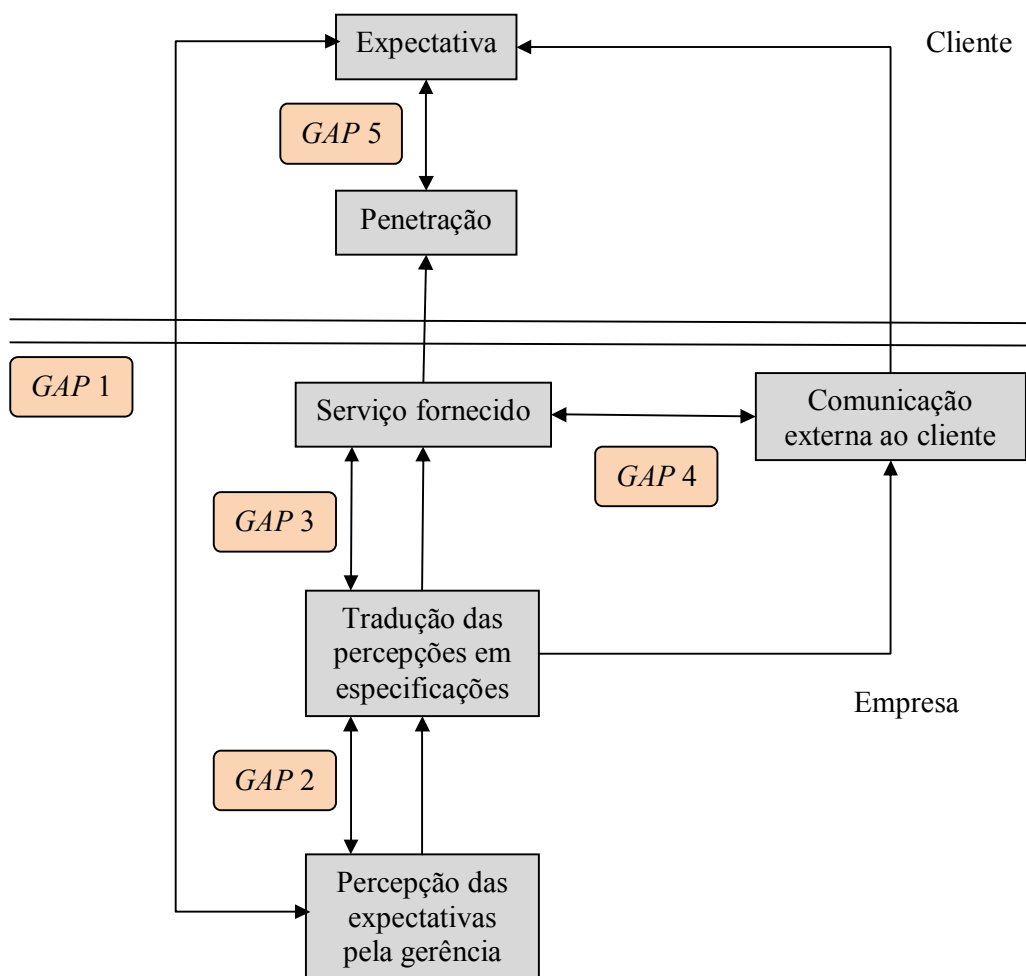


Figura 5: Modelo dos “5 gaps”

Fonte: Martins e Laugeni (2005, p. 532).

A finalidade desse modelo é identificar qualquer *gap* que exista dentro da empresa que possa vir a prejudicá-la perante seu cliente. Para conseguir melhorar a qualidade de serviço prestado é essencial que a empresa consiga identificar potenciais *gaps* que existam, para que a partir daí possa traçar estratégias para sanar essas lacunas existentes.

Esse modelo oferece percepções e soluções genéricas que podem ser aplicadas em qualquer organização do setor de serviços, cabe a cada empresa fazer possíveis adequações para torná-la mais customizada.

O modelo de *Gaps* também é tratado por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) como sendo um modelo de falha na qualidade em serviços. Segundo os autores, podem existir 5 falhas, conforme pode ser observado na figura 6. A seguir uma breve discussão sobre elas, conforme pode ser observado no quadro 4.

Falhas	Significado
Falha 1	Recebe o nome de pesquisa de mercado. Nessa etapa ocorre erro por parte da organização no que diz respeito ao entendimento do cliente, as estratégias para evitar essa falha são melhores pesquisas de mercado, diminuição de níveis hierárquicos e melhor comunicação da administração e seus empregados.
Falha 2	Também chamada de falha de projeto. Resulta da incapacidade da administração planejar serviços de qualidade que correspondam as percepções das expectativas dos clientes. Para corrigir essa situação é necessário o estabelecimento de metas e a padronização dos serviços.
Falha 3	É a falha da conformidade, pois os serviços prestados não condizem com o que a administração estabeleceu. Ocorre quando existem seleção e treinamento inadequado de funcionários, erros da equipe de trabalho e tarefas planejadas inadequadamente.
Falha 4	Falha de comunicação. Ocorre quando há discrepância entre o serviço prestado e o serviço prometido, quando existem promessas exageradas.
Falha 5	A satisfação do cliente, que é a diferença entre as expectativas e as percepções dos clientes. A eliminação desta falha depende da minimização das outras falhas apresentadas.

Quadro 4: 5 Falhas.

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005).

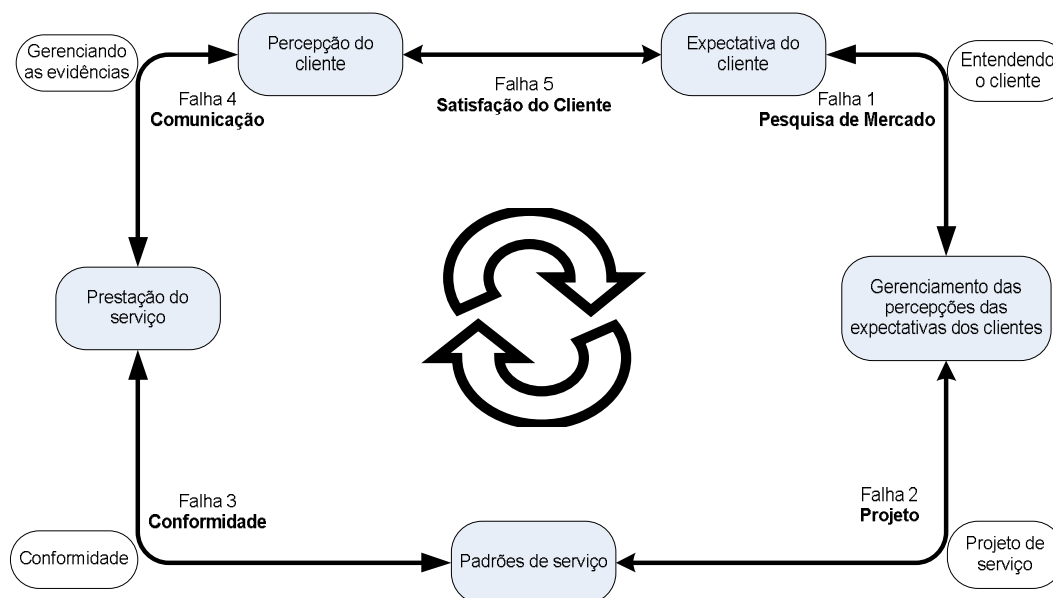


Figura 6: Modelo de falha na qualidade em serviços.

Fonte: Bagchi (*apud* FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005, p. 149)

2.5.2 Momentos da verdade

Ao receber um serviço o cliente passa por uma sequência de Momentos da Verdade, denominada de ciclo de serviço. Segundo Giansesi e Corrêa (1994) momento da verdade é quando há o contato entre o fornecedor do serviço com o cliente e é nessa hora que se forma a percepção do cliente. Ainda segundo os autores ao longo da prestação de serviço, o cliente passa por vários momentos da verdade, que possui uma seqüência específica e é chamado de

ciclo de serviço. Portanto, o ciclo de serviço é o mapa de todos os momentos da verdade que o cliente vivência. Segundo Grönroos (1995), este ciclo de serviço pode ser chamado também como momentos de oportunidade, pois é neste momento que o prestador de serviço pode mostrar ao cliente a qualidade dos seus serviços.

Analisando qualquer ciclo de serviço, como por exemplo, o ciclo ilustrado na figura 7, é possível verificar que os momentos iniciais e os momentos finais são considerados críticos, pois nos momentos iniciais o cliente se prepara para receber o restante do ciclo e a primeira impressão fica marcada; já nos momentos finais a impressão permanece mais forte na memória do cliente, podendo influenciar em possíveis compras futuras (GIANESI; CORRÊA, 1994).

Para Albrecht *apud* Santos (2000, p. 18) “o ciclo de serviço é uma cadeia contínua de eventos pela qual o cliente passa à medida que experimenta o serviço”. O prestador de serviço precisa saber quais são os momentos da verdade críticos para o seu serviço, pois são nestes momentos que precisa focar esforços, para conseguir que os clientes tenham uma percepção favorável do serviço prestado (GIANESI; CORRÊA, 1994).

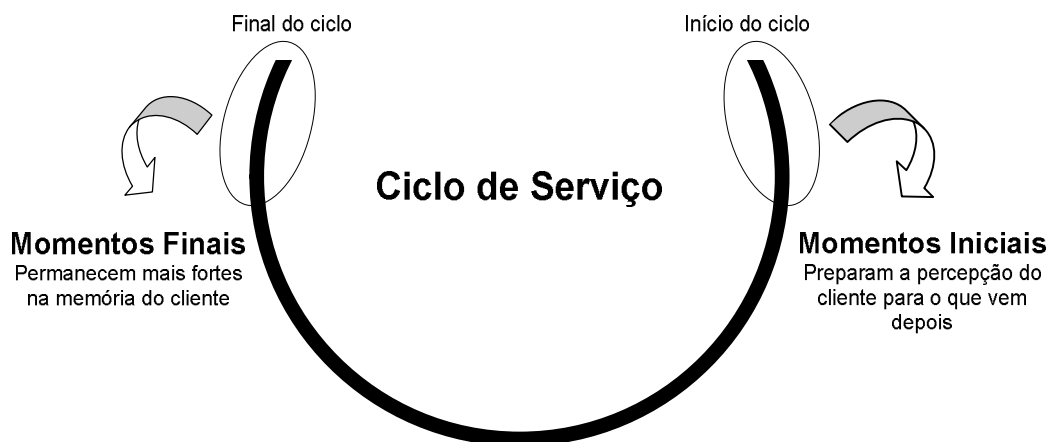


Figura 7: Os momentos da verdade iniciais e finais são normalmente críticos.

Fonte: Gianesi e Corrêa (1994, p. 88).

Segundo Danaher e Mattsson *apud* Santos (2000, p. 18) “o nível de satisfação acumulada em cada estágio do processo (momentos da verdade) pode influenciar o nível de satisfação do cliente nos estágios seguintes”. É através do ciclo de serviço e dos momentos da verdade, que os erros ocorridos poderão ser detectados e assim corrigidos, através de ações

corretivas e preventivas, e assim proporcionar um serviço de qualidade (FREITAS, 2005). A seguir serão apresentados quais são os determinantes da qualidade percebida do serviço.

2.5.3 Determinantes da qualidade percebida do serviço

Levando em consideração as características dos serviços, torna-se mais difícil avaliar a qualidade de serviços se comparada com a qualidade de bens manufaturados, portanto, se torna necessário utilizar determinantes para facilitar o entendimento (SANTOS, 2000). Em outro trabalho Santos (2006) relata que por causa da intangibilidade fica difícil a compreensão da qualidade de serviços e que por esse motivo é necessário a utilização de determinantes que facilitam nesta hora.

De acordo com Dettmer, Socorro e Katon (2002), a qualidade do serviço é formada pela boa ou mal sucedida experiência do cliente que vêm a compor a visão do mesmo sobre o serviço entregue. Os autores ainda dizem que as lacunas no serviço precisam ser evitadas para que a imagem da empresa em relação à qualidade não seja atingida negativamente. Os autores também afirmam que não é apenas através das lacunas que os clientes julgam os serviços, eles também fazem uso dos determinantes de qualidade de serviços que são relatados por Kotler (2008) e Santos (2000), conforme pode ser observado no quadro 5 a seguir.

Determinantes	Características	Autores
Confiabilidade	Refere-se à habilidade de executar com segurança e precisão os serviços solicitados.	<ul style="list-style-type: none"> • Kotler (2008) • Santos (2000)
Responsividade	Significa ter disposição e rapidez para executar os serviços.	<ul style="list-style-type: none"> • Kotler (2008) • Santos (2000)
Empatia	Cuidado e atenção por parte do funcionário com o cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Kotler (2008) • Santos (2000)
Tangibilidade	Dos equipamentos, funcionários e das instalações.	<ul style="list-style-type: none"> • Kotler (2008) • Santos (2000)
Segurança	Traduz em conhecimento e responsabilidade dos funcionários.	<ul style="list-style-type: none"> • Kotler (2008)
Flexibilidade	É a capacidade de mudar e adaptar o serviço as necessidades dos clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Santos (2000)
Acesso	Facilidade de acessar fisicamente o serviço.	<ul style="list-style-type: none"> • Santos (2000)
Disponibilidade	Facilidade de encontrar disponíveis o pessoal de atendimento, bens facilitadores e instalações.	<ul style="list-style-type: none"> • Santos (2000)

Quadro 5: Determinantes da qualidade de serviço.

Fonte: Elaborado pela autora.

Kotler (2008) aponta cinco determinantes da qualidade de serviço, como empatia, segurança, responsividade, tangibilidade e confiabilidade, Santos acrescenta a essas determinantes a flexibilidade, acesso e disponibilidade. Santos, Varvakis e Gohr (2010)

afirmam que mesmo existindo um conjunto genérico de determinantes, cada serviço tem suas particularidades que precisam ser levados em conta e, portanto, cada tipo de serviço pode ter seu próprio conjunto de determinantes de qualidade. Após apresentar quais são as determinantes de qualidade, na subseção a seguir foi apresentada a melhoria contínua em serviços.

2.5.4 Melhoria contínua em serviços

Segundo Gianesi e Corrêa (1994), a baixa qualidade dos serviços prestados é aceita pelos consumidores, e estes acabam se acomodando e acostumando com a situação e deixam de reclamar e exigir uma melhor qualidade na prestação dos serviços pelo qual estão pagando. Os níveis aceitáveis de defeitos apresentados pela tradicional administração em relação à qualidade foram questionados pela qualidade total, pois mesmo tendo reinado durante muito tempo no setor de manufatura esses conceitos de defeitos aceitáveis, no setor de serviços esses defeitos são inevitáveis e tampouco aceitáveis (GIANESI; CORRÊA, 1994). Segundo os autores qualidade total abrange aspectos como:

- Todos na organização têm algo para contribuir com a qualidade final percebida pelo cliente;
- Todos os custos relacionados com a qualidade devem ser envolvidos nas análises;
- Todo esforço bem direcionado de melhoria de qualidade repercute em competitividade;
- A qualidade deve ser construída ao longo do processo e não apenas verificada no final.

De acordo com Santos, Varvakis e Gohr (2010) a melhoria contínua é o motor que faz a qualidade total funcionar, e um dos meios de fazer a melhoria contínua acontecer é através do Ciclo de PDCA (*Plan, Do, Check, Action*). Essa metodologia tem como finalidade auxiliar a detectar, analisar e solucionar eventuais problemas que possam surgir na organização (PACHECO *et al*, 2010). Segundo Mariani, Pizzinatto e Farah (2005) esse método pode ser utilizado pelas organizações com intuito de gerenciar os processos internos, para garantir o cumprimento das metas. Já para Mesquita e Vasconcelos (2009) o ciclo PDCA busca a agilidade e clareza dos processos envolvidos na gestão.

O ciclo de PDCA é composto por 4 etapas, que são elas: planejar, executar, verificar e agir, a seguir, é possível verificar detalhes de que cada etapa, de acordo com Santos, Varvakis e Gohr (2010):

- Planejar (*Plan*): a primeira coisa a ser feita é identificar o que deve ser melhorado no processo. Inicialmente é possível ser encontrado muitos aspectos a serem melhorados, mas que não serão possíveis de serem feitos todos de uma só vez, portanto, será necessário definir prioridades, o que deve ser feito primeiro, o que é urgente.
- Executar (*Do*): segundo passo é executar as melhorias que foram planejadas na etapa anterior. Por não saber qual será o resultado, é melhor que essa etapa seja aplicada em um projeto piloto (escala menor), para primeiro observar em um subsistema e depois ser aplicado em toda a organização.
- Verificar (*Check*): no decorrer da etapa anterior o gerente observa o que acontece na operação de serviços. Nesta etapa se confronta os resultados esperados com os resultados obtidos, pois é nesta fase que se consegue observar os efeitos do plano de melhoria.
- Agir (*Act*): nesta última etapa o gerente avalia o que deu certo e o que deu errado no plano de ação, e corrige os erros para que a melhoria do processo possa ser implantada definitivamente. Nesta etapa ocorre também a formalização dos processos e o treinamento dos funcionários para o novo processo.

O ciclo de PDCA nunca para, ou seja, mesmo depois de executar as 4 etapas, se o serviço não estiver melhorado suficientemente, não estiver de acordo com as expectativas, o ciclo reinicia novamente quantas vezes forem necessárias (SANTOS; VARVAKIS; GOHR, 2010).

Este método permite o planejamento, o controle e a melhoria daquilo que se pretende desempenhar, em função dos requisitos identificados ou impostos como essenciais, a partir de políticas, objetivos e metas que se deseja atingir (MESQUITA; VASCONCELOS, 2009).

2.6 MELHORIA DE PROCESSOS DE SERVIÇOS

Nessa seção primeiramente foram expostas algumas definições a respeito de processos de serviços. Em seguida, foram descritas as técnicas que são utilizadas na análise dos processos de serviços, sendo elas: análise de entrada e saída, fluxograma dos processos, *service blueprint*, mapa do serviço, estrutura do processamento de clientes, *walk-through-audit*, análise da transação de serviço e 5W2H.

2.6.1 Definições

Para Gonçalves (2000, p. 7) “processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico”. *Inputs* são as entradas e *output* é produto da realização do processo, e pode ser tangível ou intangível. Processo também pode ser definido como sendo o conjunto de atividades que são realizadas em seqüência para atingir um resultado, que seria a produção de um bem ou serviço que possui valor para um determinado grupo de clientes (HAMMER; CHAMPY, *apud* GONÇALVES, 2000).

De acordo com Martins e Laugeni (2005) a empresa precisa saber o que é necessário fazer e como pode ser feito, ou seja, ela não precisa necessariamente melhorar um processo existente, ela primeiro precisa saber se o que esta sendo feito é realmente necessário e se for realmente necessário, qual é a melhor forma de executar este processo. Na subseção a seguir serão apresentadas algumas técnicas de análise de processos de serviços.

2.6.2 Análise de processos de serviços

Segundo Santos, Varvakis e Gohr (2010) o processo é uma das dimensões dos serviços, portanto, se a empresa quer ou precisa gerenciar a qualidade dos serviços, ela precisa primeiramente entender e analisar os processos, ou seja, a maneira pelo qual o cliente recebe o serviço, pois é através do perfeito entendimento do fluxo de processo, que a empresa vai conseguir planejar com mais segurança.

Existem algumas técnicas que são utilizadas para análise de processos de serviços, que consideram o cliente parte do processo, são elas: análise de entrada e saída, fluxograma de processos, *service blueprint*, mapa do serviço, estrutura de processamento de clientes, *walk-through-audit* e análise da transação de serviço (SANTOS; VARVAKIS; GOHR, 2010). Essas técnicas serão apresentadas a seguir.

2.6.2.1 Análise de entrada e saída

A técnica de análise de entrada e saída conforme pode ser observada na figura 8 é uma ferramenta simples que é formada pelos fornecedores, clientes e seus requisitos e também por entradas e saídas de seus processos (SLACK *apud* SANTOS; VARVAKIS; GOHR, 2010).

De acordo com Santos, Varvakis e Gohr (2010, p. 77) “os processos devem ser vistos pela ótica da transformação, na qual um processo pode ser definido como o conjunto de atividades interligadas que juntas transformaram entradas em saídas”.

Processos	Objetivos	Entradas	→	Atividades	→	Saídas

Figura 8: Análise de entrada e saída

Fonte: Santos, Varvakis e Gohr (2010, p. 77).

De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2002) essa técnica é dividida em três etapas:

- A. Identificar as entradas e as saídas;
- B. Identificar as fontes de entradas e as destinações das saídas;
- C. Esclarecer os requisitos dos consumidores internos, que são servidos pelas saídas do processo, e esclarecer que necessidades o processo tem para os fornecedores que para ele fornecem.

Segundo Santos, Varvakis e Gohr (2010) se nas atividades descritas for necessário o contato direto do prestador de serviço com o cliente, mesmo não sendo todas atividades, basta apenas que uma atividade necessite contato direto, que este é considerado um processo de linha de frente. Já os processos de retaguarda são aqueles no qual não precisa ter o contato direto entre prestador de serviço e cliente (SANTOS; VARVAKIS; GOHR, 2010).

Além de descrever os processos de linha de frente e da retaguarda é necessário identificar os objetivos de cada processo, ou seja, para que esse processo existe. Para analisar os objetivos do processo de linha de frente é preciso analisar sob a ótica do cliente, ou seja, os objetivos do processo devem ser os mesmos objetivos dos clientes (SANTOS; VARVAKIS; GOHR, 2010).

Depois é preciso definir as entradas e saídas do processo. Nesse caso, utiliza-se o modelo do sistema de produção proposto por Slack *et al* (*apud* SANTOS; VARVAKIS; GOHR, 2010) no qual as entradas são classificadas em recursos transformados ou recursos de transformação. Os recursos transformados são os que mudam de estado durante o processo. Existem basicamente 3 categorias de recursos transformados: clientes, matérias e informações. Já os recursos de transformação são os que agem sobre os recursos transformados. Existem pelo menos 2 categorias desse tipo de recurso: instalações ou pessoal. As saídas são os resultados dos processos, ou seja, os recursos depois de serem transformados. Santos, Varvakis e Gohr (2010) citam como exemplos clientes sendo transformados o caso de cirurgia plástica, ou a transformação de matérias ou informações como é o caso de carro consertado. Slack, Chambers e Johnston (2002) afirmam que esta técnica proporciona uma visão geral dos processos e das oportunidades de melhoramentos.

2.6.2.2 Fluxograma de processos

O fluxograma tem o objetivo de possibilitar uma melhor compreensão e possíveis melhorias (BARNES, *apud* MONTEIRO *et al*, 2009). Santos, Varvakis e Gohr (2010) afirmam que o fluxograma tem por finalidade documentar todo o processo para que assim permita que se encontrem possíveis áreas que necessitem serem aperfeiçoadas, conforme pode ser observado na figura 9.

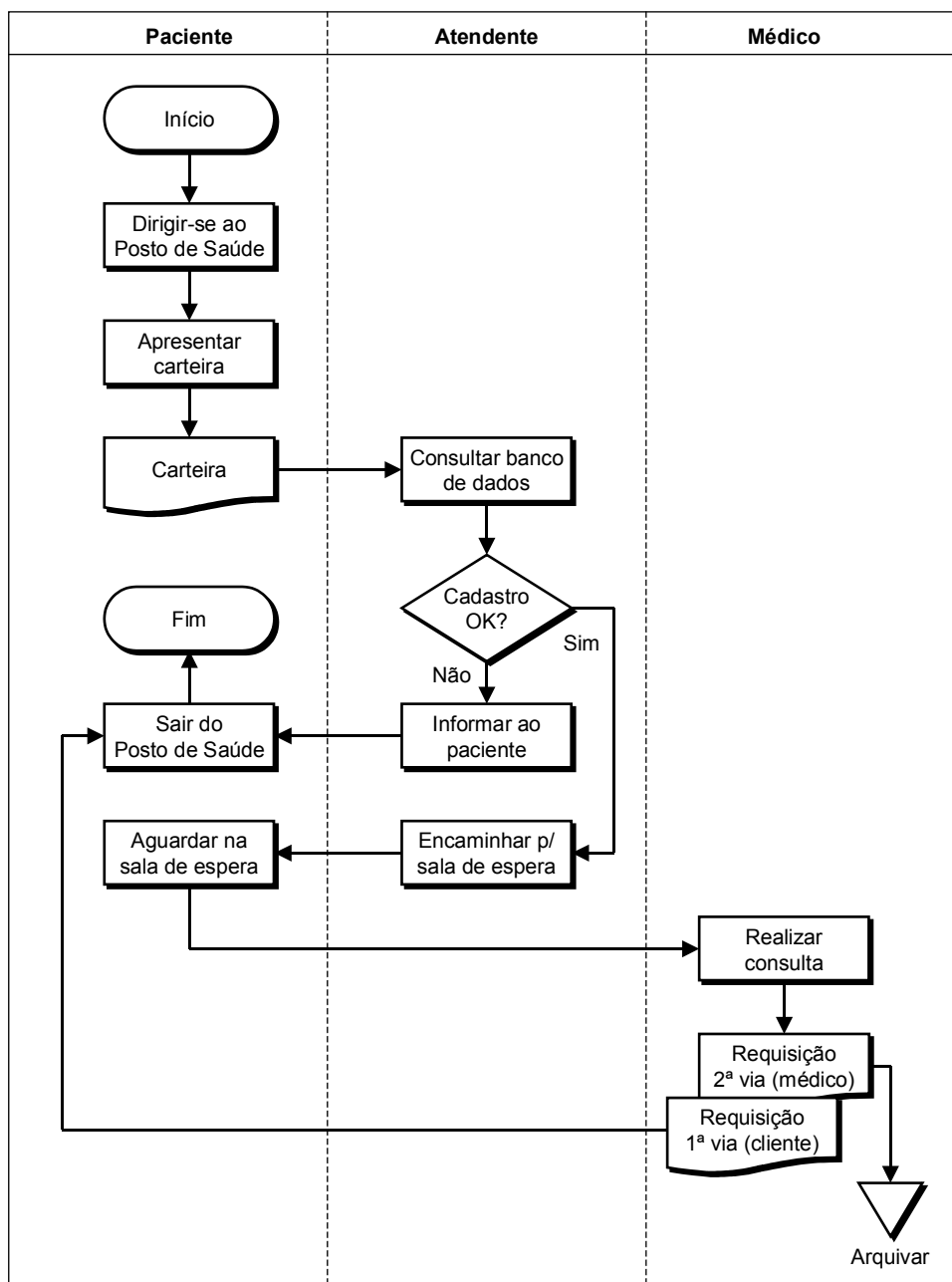


Figura 9: Fluxograma do processo de consulta médica.

Fonte: Santos, Varvakis e Gohr (2010, p. 82).

Araújo (2006) complementa afirmando que fluxograma é basicamente os passos de um processo. Slack, Chambers e Johnston (2002) afirmam que o fluxograma é uma técnica mais detalhada das partes que compõe o processo, conforme pode ser observado no exemplo a seguir, na figura 9. O fluxograma possui símbolos principais como:

- (i) Retângulo: que representa as atividades;
- (ii) Losango: que representa o ponto de decisão;
- (iii) Seta: que indica o sentido do fluxo.

De uma forma geral, ele utiliza uma simbologia simples e padronizada, podendo ter outros símbolos que podem ser usados para maior detalhamento do processo (SANTOS; VARVAKIS; GOHR, 2010).

Apesar de ser importante em serviços, o fluxograma apresenta certas limitações, em função da complexidade de seus processos. Essa complexidade, segundo Shostack (*apud* SANTOS; VARVAKIS; GOHR, 2010) existe pelo fato do alto número de atividades envolvidas em um processo. Outra desvantagem ainda destacada pelos autores é que o fluxograma é elaborado pela ótica da empresa. Uma vantagem desta técnica, de acordo com Araújo (2006), é que pode ser aplicada a qualquer coisa, desde um simples fluxo de materiais até etapas de venda.

2.6.2.3 *Service blueprint*

Segundo Santos, Varvakis e Gohr (2010) *service blueprint* é uma ferramenta que incorpora a participação do cliente na análise dos processos de serviços. Essa técnica tem como origem os fluxogramas do processo industrial (SHOSTACK, *apud* SANTOS; VARVAKIS; GOHR, 2010).

Assim, essa ferramenta é definida como um mapa no qual são descritas todas as transações que compõem o processo de entrega de serviço. No mapa são identificados tanto os processos da linha de frente como também os da retaguarda, conforme pode ser observado na figura 10. É utilizado na identificação dos gargalos do processo, no planejamento da capacidade e nos tempos de execução, na análise dos custos envolvidos, no projeto do trabalho dos funcionários de linha de frente e de retaguarda, dentre outros (SANTOS; VARVAKIS; GOHR, 2010).

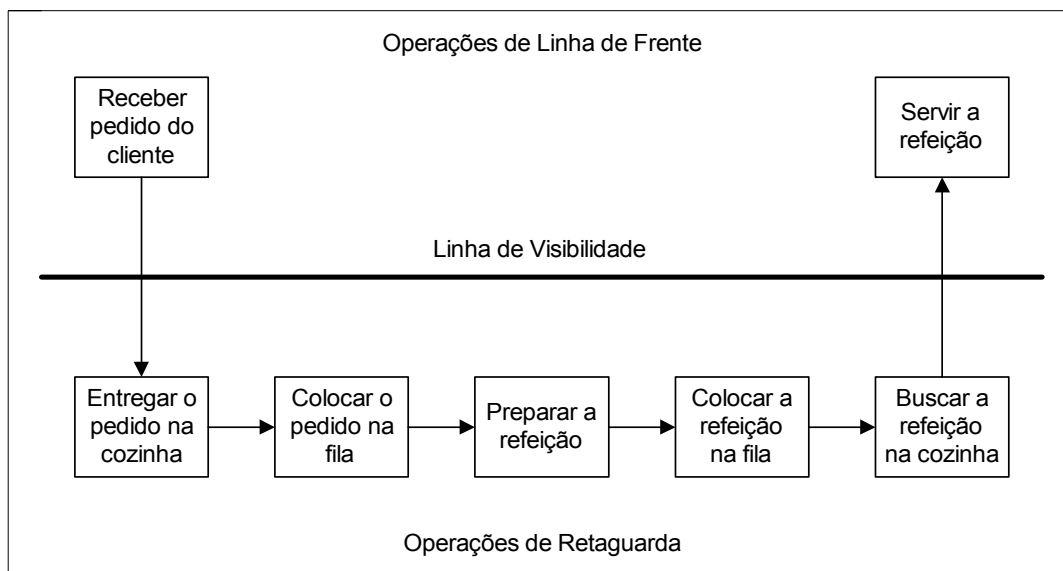


Figura 10: *Service blueprint* para o processo de entrega de refeições em um restaurante.

Fonte: Adaptado de Ramasmy *apud* Santos, Varvakis e Gohr (2010, p.84).

2.6.2.4 Mapa do serviço

Segundo Santos, Varvakis e Gohr (2010) a técnica de mapa do serviço é uma derivação da *service blueprint*, entretanto, o que diferencia as duas técnicas é que o mapa do serviço faz uma abordagem mais ampla da gestão de operações.

Santos, Varvakis e Gohr (2010) afirmam que no mapa do serviço o foco é integrar as dimensões na gestão do serviço, indo desde a gerência da empresa até o cliente, como pode ser visualizado no exemplo a seguir, na figura 11. Os autores ainda afirmam que o processo de serviços é dividido em 5 diferentes zonas, não só em linha de frente e retaguarda como era feito no *service blueprint*. As cinco zonas são:

- Zona do cliente: onde se encontram as atividades e decisões desempenhadas pelos clientes;
- Zona da linha de frente: onde se situam as atividades desempenhadas pelos funcionários que têm contato direto com o cliente;
- Zona da retaguarda: são as atividades que são desempenhadas pelos funcionários que apóiam diretamente a linha de frente;
- Zona de suporte: envolvem atividades que suportam as três zonas anteriores;
- Zona da gerência: são as atividades que a gerência realiza para apoiar o encontro de serviço.

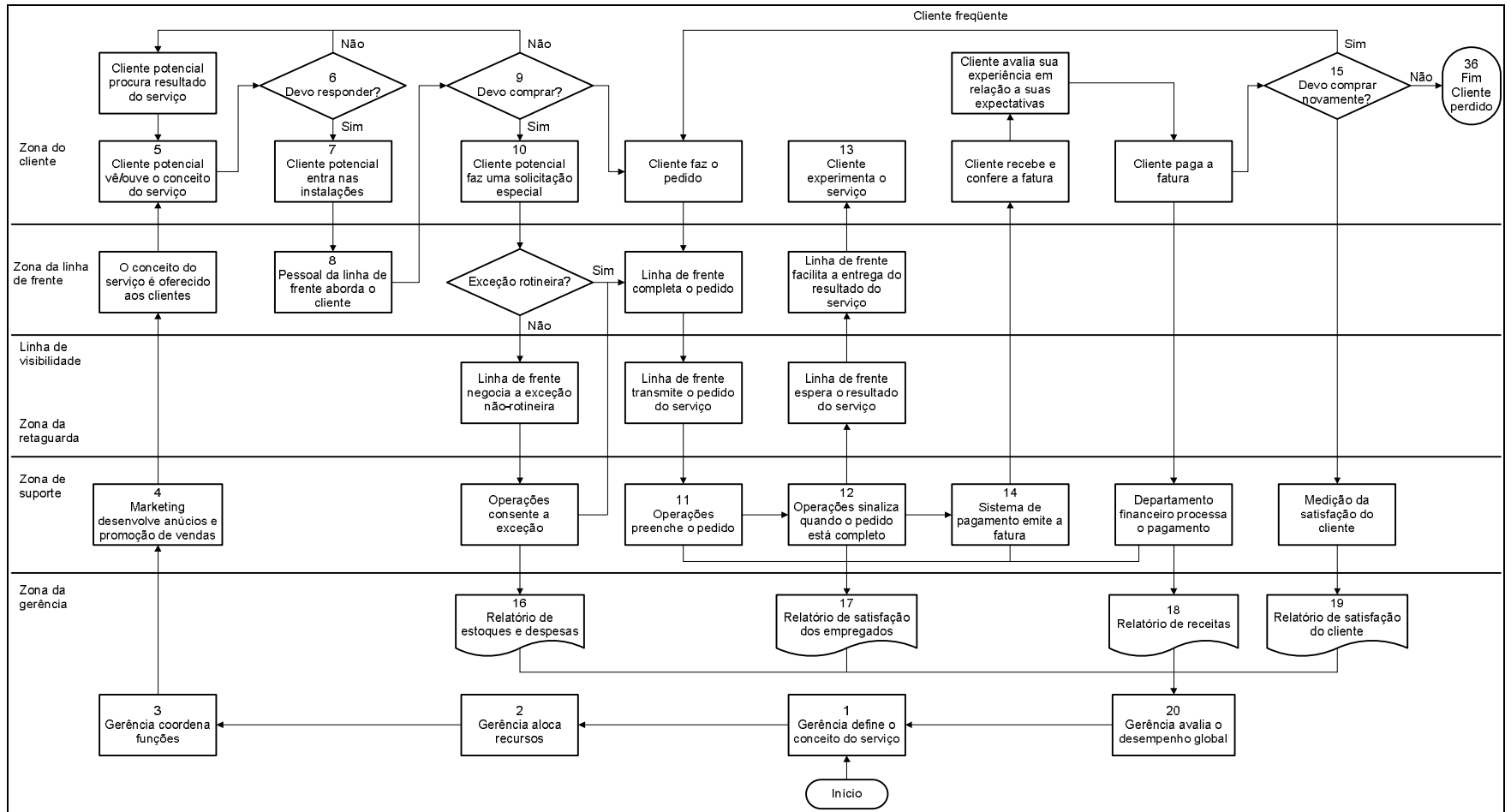


Figura 11: Mapa do serviço.

Fonte: Kingman- Brundage, George e Bowenn *apud* Santos, Varvakis e Gohr (2010, p. 85).

2.6.2.5 Estrutura de processamento de clientes

Segundo Santos, Varvakis e Gohr (2010) essa técnica propõe um modelo genérico de atividades-chave, se diferenciando do *service blueprint* e do mapa do serviço que mapeiam as atividades específicas. Descreve especificamente o fluxo de clientes, portanto abrange apenas as atividades de linha de frente. No processamento de clientes existem sete atividades-chave: seleção, ponto de entrada, tempo de resposta, ponto de impacto, prestação de serviço, ponto de partida e acompanhamento. Essas atividades-chave auxiliam os gerentes, pois ajudam a melhorar a qualidade de serviço em cada momento da verdade (SANTOS; VARVAKIS; GOHR, 2010).

Ainda de acordo com os autores, as atividades chaves ocorrem na seguinte seqüência:

- Seleção: é o momento que o cliente decide escolher a operação de serviço;
- Ponto de entrada: é o primeiro contato com a operação escolhida;
- Tempo de resposta: é o tempo que o cliente espera até que o sistema responda;
- Ponto de impacto: é o momento que o cliente começa a ser atendido;
- Prestação de serviço: é a parte em que o serviço principal é prestado;
- Ponto de partida: é o ponto em que o cliente deixa o processo do serviço;
- Acompanhamento: são todas atividades de acompanhamento do cliente após a conclusão do serviço.

2.6.2.6 *Walk-through-audit*

A *walk-through-audit* (WTA) tem foco no pacote de serviços e não somente nos processos. Esta técnica ajuda na melhoria dos processos de serviços, pois os clientes têm contato com todos os elementos do pacote. É uma técnica que analisa do ponto de vista do cliente (SANTOS; VARVAKIS; GOHR, 2010).

Ainda de acordo com os autores, a WTA pode ser comparada com a pesquisa de satisfação de clientes, com uma diferença, pois a WTA analisa cada estágio do processo enquanto a pesquisa de satisfação com clientes faz uma análise de acordo com o serviço como um todo. A WTA utiliza questões estruturadas, sendo que nestas questões os clientes analisam cada estágio de processo, através de uma escala de cinco pontos, conforme pode ser observado no exemplo, na figura 12. Ela pode ser utilizada junto

com o fluxograma ou qualquer outra técnica gráfica (SANTOS; VARVAKIS; GOHR, 2010).

Ainda de acordo com os autores, as vantagens apresentadas por essa técnica são as seguintes: consegue-se analisar a diferenças entre as percepções de clientes e gerentes; e, permite a comparação entre os processos da empresa e de seus concorrentes.

1 - Entrar no restaurante Haviam mesas disponíveis?	Nenhuma				Muitas
	1	2	3	4	5
2 - Servir-se A comida era variada?	Poucas opções				Bastante variada
	1	2	3	4	5
3 - Pesar o prato na balança A balança parecia confiável?	Duvidosa				Muito confiável
	1	2	3	4	5
4 - Sentar-se à mesa A comida estava gostosa?	Péssima				Deliciosa
	1	2	3	4	5
5 - Aguardar na fila Você esperou muito tempo na fila?	Muito tempo				Não esperou
	1	2	3	4	5
6 - Pagar a conta O funcionário do caixa foi cordial?	Grosseiro				Amável
	1	2	3	4	5
7 - Sair do restaurante Como estava a saída do estacionamento?	Congestionada				Livre
	1	2	3	4	5

Figura 12: Exemplos de questões de uma WTA para um restaurante *self-service*.

Fonte: Santos, Varvakis e Gohr (2010, p. 89).

2.6.2.7 Análise da transação de serviço (STA)

Essa técnica também descreve os processos de serviços e avalia através do ponto de vista do cliente. Para tanto, faz uso de quatro elementos críticos: o conceito do serviço, o processo do serviço, a avaliação da qualidade em cada transação e a interpretação do serviço pelo cliente (SANTOS; VARVAKIS; GOHR, 2010), conforme pode ser observado no exemplo na figura 13.

Segundo os autores recém citados, assim como a WTA, a STA avalia o pacote de serviço além dos processos, embora a diferença entre essas duas técnicas consista que a WTA, apesar de analisar o pacote de serviço através da percepção do cliente, faz uso do mapeamento de processos de serviços que foi elaborado pela própria empresa. Já no STA a avaliação feita pelo cliente é através da descrição das transações que podem ou não ser percebidas nas diferentes ocasiões.

FOLHA DE ANÁLISE DA TRANSAÇÃO DE SERVIÇO				
Organização:	escritório de advocacia	Conceito do serviço:		
Processo:	recepção	Serviços jurídicos para clientes pessoais, fornecidos de uma forma amistosa, simpática e não-intimidadora		
Tipo de cliente:	cliente pessoal			
Transação	Score			Mensagem
	+	0	-	
Porta de entrada imponente , firmemente fechada				"confiável, profissional, mas um pouco intimidador"
Segunda porta com um anúncio de outra empresa				"eles gostam de construir barreiras" "eles não devem ser imparciais"
Corredor atapetado, mas nem sinal de recepção				"familiar, mas este é o lugar certo?" "sem ajuda"
A recepcionista atrás da mesa ignora o cliente e continua digitando				"eles não parecem se preocupar comigo" "eles não acham que eu seja importante"
Ela diz "Sim"?				"não muito acolhedor" "eu me sinto como se eu estivesse me intrometendo no trabalho dela"
O telefone toca e a recepcionista atende				"eu não sou importante" "outras pessoas têm prioridade em relação a mim"
Avaliação global: Projeto do serviço ruim. Pouca consideração ou preocupação com os clientes. Serviço não-amigoso e intimidador.				

Figura 13: Exemplo de uma análise da transação de serviço para o processo de recepção em um escritório de advocacia.

Fonte: Johnston *apud* Santos, Varvakis e Gohr (2010, p. 91).

No quadro 6 ilustrado a seguir, é possível verificar de forma resumida, as diferentes técnicas de análise de processos de serviços, assim como suas características e contribuições.

2.6.3 Ferramentas da qualidade

Quando o processo de serviço contém falhas e precisa ser aperfeiçoado, a utilização das ferramentas da qualidade serve de base para corrigir as eventuais falhas existentes e maximizar os resultados dos processos de serviços.

Técnicas	Características	Contribuições
Análise de entrada e saída	Composta pela descrição dos fornecedores, dos clientes, dos requisitos, das entradas e das saídas do processo.	<ul style="list-style-type: none"> • Vantagem: proporciona uma visão geral dos processos e das oportunidades de melhoramentos.
Fluxograma de processos	Serve para documentar e descrever passo a passo cada atividade que compõem o processo.	<ul style="list-style-type: none"> • Limitação em relação à alta complexidade, pela existência de várias atividades. • Limitação pelo fato de que o fluxograma ser elaborado pela ótica da empresa. • Vantagem existente em relação a ser aplicada em qualquer tipo de fluxo.
<i>Service blueprint</i>	Tem origem no fluxograma, incorpora a participação do cliente. É um mapa com descrições das transações que formam o processo de entrega do serviço. Vai desde linha de frente até a retaguarda.	<ul style="list-style-type: none"> • Contribui para identificação dos gargalos do processo.
Mapa do serviço	É uma derivação da <i>service blueprint</i> , porém está técnica faz uma abordagem mais ampla da gestão de operações.	<ul style="list-style-type: none"> • Vantagem: possui uma abordagem mais ampla da gestão de operações.
Estrutura de processamento de clientes	Foca ao contrário da <i>service blueprint</i> e do mapa do serviço, que sejam mapeadas as atividades-chave. Abrange apenas a linha de frente.	<ul style="list-style-type: none"> • Vantagem: com mapeamento das atividades-chave, se consegue melhorar a qualidade de serviço em cada momento da verdade.
<i>Walk-through-audit (WTA)</i>	Possui foco no pacote de serviços, não apenas no processo. Analisa cada estágio do processo, com a utilização de questões estruturadas. Avalia através da percepção do cliente, mas faz uso do mapeamento de processos que é elaborado pela empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Vantagem: consegue-se analisar as diferenças de percepções do cliente e do gerente. • Vantagem: permite a comparação entre os processos da empresa com seus concorrentes.
Análise da transação de serviço (STA)	Avalia o pacote de serviço, porém com uma diferença em relação à WTA, que consiste na avaliação feita pelo cliente, através da descrição das transações.	<ul style="list-style-type: none"> • Vantagem: avaliação e descrição são feitas pelo cliente.

Quadro 6: Técnicas de análise de processos de serviços.

Fonte: Elaborado pela autora.

De uma forma geral, as principais ferramentas de qualidade de serviços são: estratificação, folha de verificação, gráfico de pareto, diagrama de causa-efeito, gráfico de dispersão e gráfico de tendências. Segundo Santos, Varvakis e Gohr (2010) essas ferramentas auxiliam na identificação e na análise dos problemas existentes de um processo. De acordo com os autores, juntas essas ferramentas representam uma importante arma para a eliminação de erros no processo de serviço. A seguir, maiores detalhes dessas ferramentas:

a) Folha de verificação: “é um formulário utilizado para organizar a coleta e o registro de dados do processo, possibilitando a análise posterior desses dados” (SANTOS; VARVAKIS; GOHR, 2010, p. 160), conforme pode ser observado no exemplo do quadro 7. Ainda de acordo com os autores recém citados essa ferramenta pode ter vários formatos dependendo da sua finalidade, os gerentes de serviços são responsáveis por definir quais dados e quando devem ser coletados e por meio dos dados coletados é feita uma análise para descobrir possíveis problemas existentes nos processos de serviços. Segundo Corrêa e Corrêa (2008) a folha de verificação deve conter de forma simples o procedimento correto para servir de consultas posteriores e assim evitar recorrência de problemas.

Folha de Verificação		Posto de Saúde
Assunto: Registro de erros no cadastro do paciente		
Processo: Atendimento para consultas		Atividade: Consultar banco de dados
Tipo de Erro	Contagem	Subtotal
Nome incorreto	////	4
Endereço incorreto	///// ///// ///// ///// ///// ///// /////	38
Falta do número de documentos	///// ///	8
Erro nos dados do SUS	///// ///// ///// ///// ///	23
Outros	///	3
Total		76

Quadro 7: Folha de verificação para o registro de erros no cadastro do paciente.

Fonte: Santos, Varvakis e Gohr (2010, p. 161).

b) Estratificação: ”consiste em dividir um grupo maior de dados em subgrupos menores, de forma a facilitar a análise de uma situação-problema” (SANTOS; VARVAKIS; GOHR, 2010, p. 162). Para facilitar a análise de um problema é necessário estratificar o

problema. Essa ferramenta está presente nas demais ferramentas (SANTOS; VARVAKIS; GOHR, 2010).

c) Gráfico de Pareto: dentre os problemas encontrados nos processos, alguns são considerados mais importantes que outros e, por isso, valem a pena serem distinguidos (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002). De uma forma geral, quando o problema se repete com frequência ele é classificado como sendo mais importante e têm prioridade na resolução perante os demais (SANTOS; VARVAKIS; GOHR, 2010). Ainda segundo os autores, é possível fazer um levantamento das possíveis causas dos problemas encontrados no processo, buscando encontrar semelhanças entre as causas e assim chegar à conclusão que poucas causas são responsáveis pela a maioria dos problemas. O objetivo desta ferramenta, segundo Corrêa e Corrêa (2008), é ordenar os problemas na ordem decrescente, e solucionar esses problemas de maiores efeitos primeiramente, para que assim maximize os resultados, conforme pode ser visualizado na figura 14. O gráfico de Pareto é “um tipo específico de gráfico de barras que permite ordenar os problemas (ou as causas deles) de acordo com sua frequência relativa e, dessa forma, estabelecer prioridades de análise” (SANTOS; VARVAKIS; GOHR, 2010, p. 163).

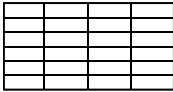
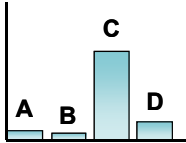
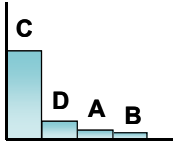
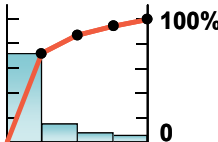
1) Registre os dados estratificados do processo em uma folha de verificação.	
2) Construa um gráfico de barras de acordo com a frequência absoluta de cada tipo de ocorrência.	
3) Organize as barras do gráfico por ordem decrescente de frequência.	
4) Calcule a frequência relativa de cada ocorrência e trace um gráfico de linha para representar a frequência acumulada.	

Figura 14: Etapas para elaboração do gráfico de Pareto.

Fonte: Santos, Varvakis e Gohr (2010, p. 163).

d) Diagrama de causa-efeito: também conhecido como diagrama de espinha do peixe em função de seu formato, como pode ser observado na figura 15. Segundo Santos, Varvakis e Gohr (2010) essa ferramenta se fundamenta na teoria de que todo problema (ou falha) é efeito de uma ou diversas causas. Para se ter uma boa análise, é necessário que se utilize um grupo com diferentes pessoas para que estas levantem as possíveis causas do problema analisado (SANTOS; VARVAKIS; GOHR, 2010). Slack, Chambers e Johnston (2002) descrevem essa ferramenta como sendo um método efetivo para se pesquisar as raízes do problema e, para identificar os problemas, são feitas perguntas como: o que, onde, como e por que. Segundo Corrêa e Corrêa (2008) essa ferramenta é normalmente utilizada depois da análise de Pareto. Ainda segundo os autores, na cabeça do peixe se coloca qual é o problema que foi analisado, já na espinha dorsal são colocadas as possíveis causas do problema.

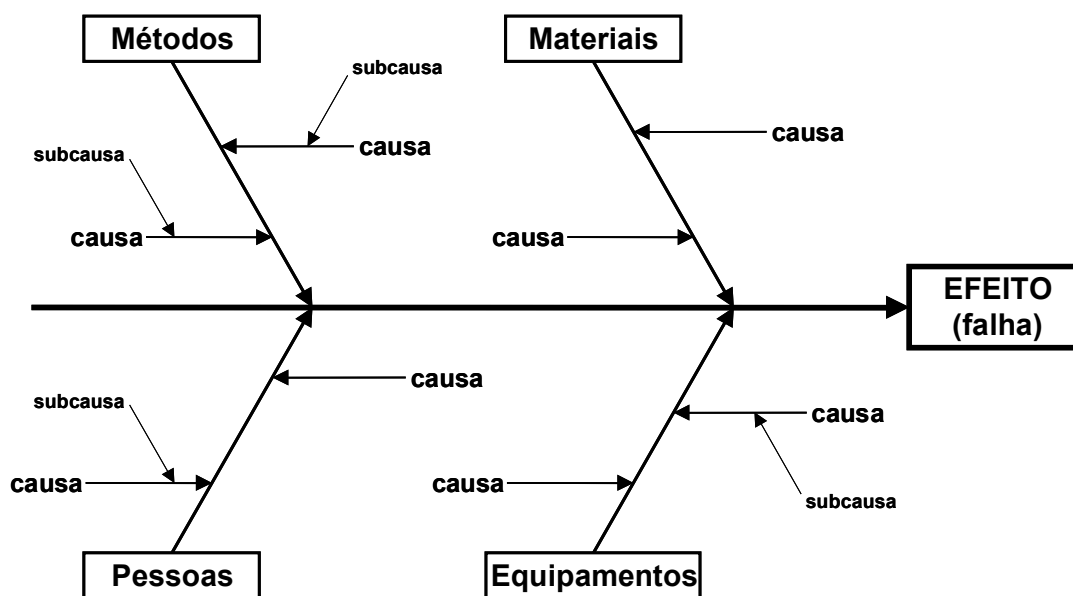


Figura 15: Diagrama de causa-efeito (genérico).

Fonte: Santos, Varvakis e Gohr (2010, p. 173).

e) Gráfico de tendências: quando se está analisando um determinado problema, surge à necessidade de se verificar como é a evolução do mesmo no decorrer do tempo, como pode ser observado na figura 16. Para isto, é utilizado o gráfico de tendências que fornece ao gerente uma visão das tendências ao longo do tempo e também as possíveis variações que ocorrem no processo (SANTOS; VARVAKIS; GOHR, 2010).

f) Gráfico de dispersão: é utilizado para verificar as correlações que existem entre as variáveis do processo. Essa ferramenta ajuda a entender melhor os problemas e as causas do processo (SANTOS; VARVAKIS; GOHR, 2010). Essa ferramenta, segundo Araújo (2006), faz análise de correlação, que permite avaliar os dois fatores influenciadores de uma só vez, determinando a força existente nas relações como: forte correlação positiva, fraca correlação positiva, sem correlação, fraca correlação negativa e forte correlação negativa, conforme pode ser visualizado na figura 17.

Dia da semana	Amostras (tempo medido em minutos)										Média
	Manhã					Tarde					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Segunda	13	15	10	18	25	11	22	46	38	50	24,8
Terça	14	20	21	18	19	25	29	32	34	42	25,4
Quarta	22	24	27	31	33	25	29	32	38	53	31,4
Quinta	15	9	14	22	28	17	29	32	38	43	24,7
Sexta	8	9	11	12	18	12	29	32	38	33	20,2
Média	14,4	15,4	16,6	20,2	24,6	18,0	27,6	34,8	37,2	44,2	25,3

Quadro 8: Registro de tempo de espera do paciente.

Fonte: Santos, Varvakis e Gohr (2010, p. 166).

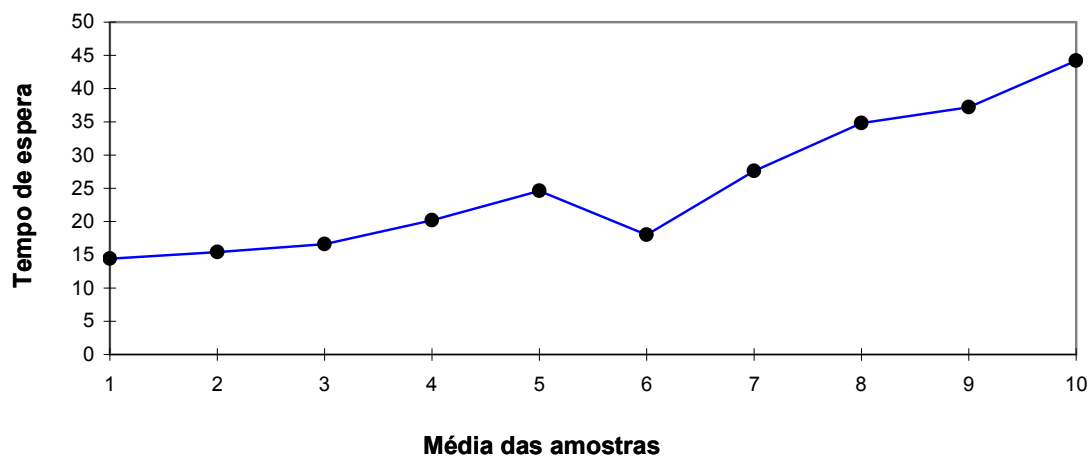


Figura 16: Gráfico de tendência do tempo de espera ao longo do dia.

Fonte: Santos, Varvakis e Gohr (2010, p. 167).

g) 5W2H: Segundo Candeloro (2008) a ferramenta 5W2H deve ser utilizada na empresa para evitar que a comunicação entre os diversos níveis não tenham falhas, ou seja, para evitar que uma mensagem ou uma decisão estratégica seja transmitida com falhas a empresa deve adotar a utilização da ferramenta 5W2H (ver quadro 9).

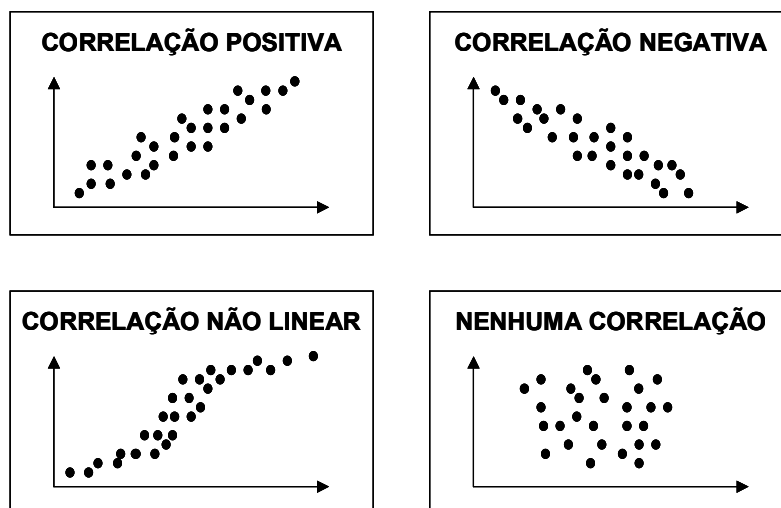


Figura 17: Tipos de correlação que podem surgir no gráfico de dispersão.

Fonte: Santos, Varvakis e Gohr (2010, p. 172).

Este método é considerado um *checklist* que deve ser utilizado com o propósito de garantir que a mensagem seja transmitida de chefias para subordinados sem equívoco ou falhas (CANDELORO, 2008). Periard (2010) complementa afirmando que esta ferramenta funciona como um mapeamento das atividades. A seguir será detalhado no quadro 9, o que significa o 5W2H.

Ferramenta	Significado	Tarefa
What	O que?	O que será feito (etapas)
Why	Por quê?	Por que será feito (justificativa)
Where	Onde?	Onde será feito (local)
When	Quando?	Quando será feito (tempo)
Who	Quem?	Por quem será feito (responsabilidade)
How	Como?	Como será feito (método)
How much	Quanto custa?	Quanto custará fazer (custo)

Quadro 9: Ferramenta 5W2H

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Periard (2010).

Periard (2010) afirma que a utilização desta ferramenta faz com elimine a possibilidade de dúvidas sobre um processo ou atividade. E ainda o autor cita que a grande vantagem desta ferramenta é por ser fácil de ser implementada no dia a dia da empresa.

No quadro 10 ilustrado a seguir, é possível verificar de forma resumida, as diferentes ferramentas de análise de processos de serviços, assim como suas características e contribuições.

Ferramentas	Características	Contribuições
Folha de verificação	É um formulário que é utilizado para a coleta e o registro de dados do processo.	<ul style="list-style-type: none"> • Serve de base para futuras consultas. • Ajuda a evitar a recorrência de problemas.
Estratificação	Divide um grupo maior de dados em subgrupos menores.	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita a análise de uma situação problema.
Gráfico de pareto	É um tipo de gráfico de barras, que permite ordenar as causas dos problemas de acordo com sua frequência.	<ul style="list-style-type: none"> • Vantagem: através da ordenação das causas, é possível priorizar os problemas que mais se repetem e assim maximizar os resultados.
Diagrama de causa-efeito	Essa ferramenta se fundamenta de que todo problema é efeito de uma(s) causa(s). Consiste em levantar quais são as possíveis causa(s) do problema, para poder corrigi-lo, através da opinião de um grupo de pessoas.	<ul style="list-style-type: none"> • Vantagem: possui diferentes opiniões.
Gráfico de tendências	Gráfico no qual são inseridas as tendências de ocorrências de todos os problemas.	<ul style="list-style-type: none"> • Auxilia na visualização das tendências e das variações de ocorrências dos problemas ao longo do tempo.
Gráfico de dispersão	Gráfico utilizado para verificar as correlações existentes entre as variáveis do processo.	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuda no entendimento dos problemas e das causas do processo. • Permite a análise de correlação dos dois fatores influenciadores ao mesmo tempo.
5W2H	É uma ferramenta utilizada para evitar as falhas de comunicações entre os diferentes níveis dentro da empresa, através de perguntas chaves que servem como um <i>checklist</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • É fácil de ser implementada no dia a dia da empresa.

Quadro 10: Ferramentas de análise de processos de serviços.

Fonte: Elaborado pela autora.

2.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Para que uma empresa consiga se manter em um mercado altamente competitivo, onde produtos de qualidade estão agregando também serviços de qualidade, ela precisa sempre estar monitorando a qualidade dos seus serviços prestados, para conseguir fidelizar o seu cliente e, assim, se estabelecer no mercado. Levando em consideração o que foi exposto, este capítulo buscou expor aspectos importantes para que se consiga analisar os processos de serviços da empresa e assim buscar melhorias para estes processos.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentadas as informações referentes aos procedimentos metodológicos do presente trabalho. Os procedimentos metodológicos são de fundamental importância, pois, é por meio deles que foi possível desenvolver a pesquisa empírica. Sendo assim, neste capítulo são apresentados aspectos relacionados ao: método de pesquisa; a forma de abordagem do problema, dos objetivos e dos procedimentos; a unidade de análise, as limitações do método utilizado, assim como a delimitação do trabalho e a metodologia de análise e soluções de problemas.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Gil (2006, p. 26) “método é o caminho para se chegar a determinado fim”, ou seja, é o caminho percorrido para a realização da pesquisa. Nessa pesquisa foi utilizado o método indutivo que “parte do particular e coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de coleta de dados particulares” (GIL, 2006, p. 28).

A classificação deste trabalho em relação a sua natureza ou aplicabilidade é aplicada, pois “a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos” (SILVA; MENEZES, 2001, p. 20). Já em relação à forma de abordagem do problema, o presente trabalho utiliza de forma predominante a pesquisa qualitativa. Na pesquisa qualitativa, segundo Silva e Menezes (2001, p. 20) existe uma “relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito” no qual o “pesquisador tem por objetivo atingir uma interpretação da realidade do ângulo qualitativo” (TRIVINOS, 1990, p. 120). Entretanto, também foi adotada a abordagem quantitativa para aplicação das ferramentas, como o questionário onde foram utilizadas técnicas estatísticas para analisar as opiniões e atitudes explícitas dos entrevistados.

Quanto à maneira de abordar os objetivos, este trabalho utilizou-se da pesquisa exploratória que segundo Gil (2006, p. 43) “são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. Triviños (1990) complementa afirmando que este tipo de pesquisa tem por objetivo buscar antecedentes e maiores conhecimentos para depois planejar uma pesquisa descritiva ou experimental. Essa pesquisa também se utilizou do método descritivo que tem por finalidade descrever as características de determinada situação ou fenômeno (GIL, 2006).

Em relação aos procedimentos, este trabalho utilizou-se da pesquisa bibliográfica que para Gil (2006, p. 65) “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Também fez uso da pesquisa documental por se utilizar de materiais que não receberam tratamento analítico (GIL, 2006).

Ainda sobre aos procedimentos utilizados, este trabalho classifica-se como uma pesquisa-ação, que segundo Silva e Menezes (2001, p. 22) “quando concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo”.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A unidade de análise nesta pesquisa foi a matriz da Loja Kampai, na qual serão analisados os processos da empresa. A escolha da matriz da loja Kampai se deu em função dos seguintes motivos:

- Por ser a loja pioneira;
- Por ser a loja maior;
- Por ser a loja que possui mais funcionários;
- Por ser a loja que tem mais clientes;
- Por ser a loja que tem maior faturamento.

Como instrumentos de coleta de dados serão utilizados os seguintes recursos:

a) **análise documental**: no qual se utilizará os documentos existentes na empresa como fonte de dados secundários (SANTOS; GOHR, 2010);

b) **observação participante ou observação ativa**: segundo Gil (2006, p. 113) “consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou da situação determinada”. Essa técnica de observação participante é natural e caracterizada “quando o observador pertence à mesma comunidade ou grupo que investiga” (GIL, 2006, p. 113);

c) **questionário**: “é composto por um número mais ou menos elevado de questões apresentada por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas” (GIL, 2006, p. 128). Nessa pesquisa foi utilizado questionário que se encontra no apêndice A desse trabalho. A finalidade da aplicação do questionário para a amostra de clientes

cadastrados da loja Kampai, era de verificar qual era a percepção dos clientes em relação à qualidade dos processos de serviços oferecidos pela loja. Os questionários foram primeiramente aplicados via telefone, porém ocorreram algumas dificuldades de retorno, e optou-se por aplicar via e-mail e MSN, porém as dificuldades continuaram, com respostas: responde depois, mais tarde respondo. Após essas tentativas, verificou-se que, pelo fato da aplicação do questionário não ser anônima, os clientes preferem não responder, pois pensam, que de nada adianta responder ou também por imaginar que ao responder podem se prejudicar perante a loja. O questionário foi aplicado a todos os clientes cadastrados da loja Kampai (matriz) no período que compreende os dias 25 de agosto de 2010 a 08 de outubro de 2010. Nesse período obteve-se o retorno de 35 questionários respondidos.

d) **Brainstorming**: também foi utilizada como técnica de coleta de dados um roteiro de perguntas (ver apêndice B) para a realização de um *brainstorming* com os funcionários. Esse *brainstorming* foi realizado no dia 09 de outubro de 2010. A realização do *brainstorming* com os funcionários foi de fundamental importância, tendo em vista que os problemas identificados pelos clientes correspondiam à percepção dos funcionários. Além disso, a utilização do *brainstorming* serviu como ponto de partida para identificar as potenciais causas dos pontos críticos identificados pelos clientes.

A utilização dos diferentes recursos de coleta de dados: análise documental, questionário e observação participante; é de fundamental importância, pois permitiu o desenvolvimento de linhas convergentes da pesquisa, resultando em um processo de triangulação de dados sobre o mesmo fenômeno.

3.3 AMOSTRA

O questionário foi aplicado para uma amostra aleatória não intencional por conveniência de clientes que fazem parte do cadastro que a loja possui. No total, a loja possui 258 clientes cadastrados. Primeiramente o objetivo era fazer um censo. Entretanto em função do número de retorno dos questionários, optou-se pela amostra aleatória.

Considerando o tipo de variáveis que foram analisadas, foi utilizada a seguinte fórmula para o cálculo do tamanho da amostra, conforme Bruni (2007).

$$n = \frac{z^2 pqN}{(N - 1)e^2 + z^2 pq}$$

Sendo:

n = tamanho da amostra

N = tamanho da população

z = número de desvios-padrão para um dado nível de confiança

e = erro inferencial absoluto

p = estimativa inicial da proporção

q = 1 - p

Esta fórmula é utilizada para o cálculo do tamanho da amostra em pesquisas que investigam variáveis qualitativas em populações finitas (BRUNI, 2007). Neste caso, foi adotado inicialmente um nível de confiança de 90% e uma margem de erro de 10%, logo se tem:

N = 258 clientes cadastrados

z = 1,65 (valor extraído da tabela de distribuição normal)

e = 0,1

p = 0,5 (considerando que não é recomendável fazer estimativas iniciais para este caso)

q = 0,5

Portanto: n = 54,02 ≈ 55

No período de coleta de dados para a pesquisa com os clientes foram obtidos 35 questionários, sendo que a amostra não foi suficientemente representativa para o nível de confiança requerido (90%) e a margem de erro que foi estipulada inicialmente (10%). Assim, de acordo com o número de respostas, a margem de erro passou a ser de 13%, considerando o mesmo nível de confiança (90%). Embora o tamanho da amostra não tenha sido aquele que foi planejado inicialmente, os resultados da pesquisa (apresentados no capítulo seguinte) confirmam a percepção que os funcionários já tinham sobre os problemas identificados.

3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

Em relação ao espaço, a referida pesquisa, limitou-se ao desenvolvimento de um modelo para a melhoria da qualidade em serviços da matriz da Loja Kampai, considerando as características específicas das organizações de serviços.

Por ser uma pesquisa de uma pequena empresa, os resultados da pesquisa não poderão ser generalizados e aplicados em outras organizações, pelo fato de que seus resultados são específicos para a empresa pesquisada.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, as informações apresentam características próprias da empresa referência desta pesquisa, podendo assim ocasionar mudanças quanto ao resultado obtido quando for realizado por outros pesquisadores. Além disso, tais resultados não podem ser generalizados e tomados por via de regra para qualquer empresa do mesmo setor, haja vista que as realidades enfrentadas pelas mesmas possuem diferenças. Nesse sentido, a presente pesquisa apresentou algumas limitações, “pois a generalização dos resultados depende do leitor e não é uma prerrogativa da metodologia” (RAUEN, 2002, p. 215).

Em relação às variáveis de tempo, pode-se afirmar que a referida pesquisa possui limitações relacionadas à necessidade do pesquisador em observar e efetuar a pesquisa de campo no período que compreende os meses de julho a outubro do ano de 2010. Por esse motivo, qualquer evento que ocorra fora deste período não foi considerado.

A pesquisa limitou-se a somente obter respostas dos clientes cadastrados da loja Kampai (matriz), e juntando-se ao fato de que a pesquisa não ser anônima, resultou em dificuldade de obter o retorno dos questionários.

A pesquisa também se limitou a analisar apenas os processos de prestação de serviços da loja, porque é através da análise dos mesmos que se pode verificar os prováveis problemas ou erros que devem ser melhorados para que a empresa possa oferecer um serviço de qualidade para seus clientes (internos e externos). E por esse motivo não serão analisados os demais processos da loja.

3.5 METODOLOGIA DE ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Para a identificação e a análise de problemas dos processos da matriz da Loja Kampai e propor as melhorias para a organização, o trabalho seguiu algumas etapas, conforme pode ser observado no quadro 11 ilustrado a seguir. No próximo capítulo foi feita a análise dos processos da matriz Loja Kampai.

Para analisar e propor as melhorias para a loja Kampai (matriz) foram utilizadas as técnicas descritas no quadro 11, por se tratarem de técnicas mais fáceis de serem aplicadas e de serem compreendidas pelas pessoas, levando em consideração de que os

funcionários da loja não receberam nenhum tipo de treinamento específico anteriormente.

Outro motivo que foi levado em consideração para a escolha das técnicas, é o fato de que os processos a serem analisados têm características de simplicidade, não exigindo assim, o uso de técnicas mais sofisticadas para tal análise.

Etapas	Atividades	Ferramentas	Justificativa
1. Identificar os processos	a) Quais processos existem? b) Descrever os processos da empresa. c) Mapear os processos de serviços.	✓ Análise de entrada e saída ✓ Fluxograma	✓ Por ser uma técnica que tem por finalidade documentar todo o processo.
2. Analisar os processos de serviços e identificar os pontos críticos	a) Aplicar o questionário para a amostra aleatória não intencional de clientes. b) Analisar as informações dos questionários. c) Verificar quais são os processos de serviços que possuem pontos críticos.	✓ Questionário ✓ Diagrama de causa-efeito ✓ <i>Brainstorming</i>	✓ Questionário foi aplicado para verificar quais são os pontos críticos sob a ótica do cliente. ✓ Diagrama de causa-efeito serve para detectar efetivamente quais são as raízes do problema.
3. Propor melhorias nos processos de serviços	a) Redefinir os processos de serviços corrigindo os pontos críticos.	✓ Fluxograma ✓ 5W2H	✓ Corrigir os pontos críticos identificados.

Quadro 11: Metodologia de análise.

Fonte: Elaborado pela autora.

4 ANÁLISE DOS PROCESSOS DA LOJA KAMPAI

4.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem como finalidade descrever e analisar os processos da Loja Kampai. Entretanto, em um primeiro momento serão apresentadas algumas informações gerais acerca da organização estudada, tais como: descrição da empresa, dos produtos, do mercado de atuação, dos clientes, dos parceiros, dos concorrentes, histórico e características da loja. Depois serão apresentadas informações a respeito dos processos de serviços da loja, e após esta etapa foram identificados e analisados os problemas existentes na loja, para finalizar com a identificação e o plano de implantação de melhorias nos processos de serviços da loja Kampai (matriz).

4.1.1 Descrição da empresa

A empresa no qual se aplicará o estudo é a Kampai Semi Jóias e Bijuterias Ltda (matriz) que está situada na Rua Onofre Pereira de Matos 2176 – Centro – Dourados – Mato Grosso do Sul. A empresa atua no atacado e no varejo, mas tem como ponto forte o varejo. Atualmente a empresa comercializa peças para montagem de bijuterias, chinelos, bordados; produtos prontos como bijuterias, chinelos, bordados; oferece gratuitamente curso de aprendizagem para confeccionar bijuterias, chinelos bordados e barrados em pedrarias.

Possui em seu quadro de funcionários nove pessoas e um prestador de serviço. Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, algumas destas pessoas desempenham mais de uma função. Outro motivo para o acúmulo de funções é por se tratar de uma empresa familiar.

Como pode ser observado no organograma (ver figura 18), a loja Kampai possui cinco gerências diferentes, que são elas administrativa, comercial, marketing, logística e financeiro. O cargo de gerente de marketing é formado por atividades que estão ligadas aos tipos de propaganda e mídia que melhor se adaptam as estratégias da loja. Já o administrativo e o financeiro são gerências diferentes, mas que são executadas pela mesma funcionária, que possui atividades de controlar as contas a pagar e receber, controlar a movimentação bancária, contatos com fornecedores dentre outras. A gerência comercial desenvolve atividades ligadas ao controle de vendedores, metas, em

resumo atividades que estão ligadas ao dia a dia dos vendedores dentro da loja. Finalizando a gerência de logística é composta por atividades que estão ligadas ao controle do fluxo de materiais na loja e a elaboração de pedidos de compra de materiais.

A gerente comercial possui três subordinadas que ocupam cargos de vendedoras, que desenvolvem atividades principais como venda, ministração de cursos e confecção de modelos. O gerente financeiro também possui três subordinadas composto por cargos de caixa, faturamento e cobrança, porém somente o cargo de caixa é ocupado por uma funcionária diferente, já que os cargos de faturamento e cobrança são ocupados pela própria gerente financeira. Com isso é fácil verificar que por se tratar de uma pequena empresa familiar, pode-se constatar que uma pessoa exerce diferentes cargos.

Além desses cargos acima citados existe um prestador de serviço, que exerce atividades que estão relacionadas à parte contábil da loja. E para concluir o organograma, existe o cargo do presidente o qual exerce atividades ligadas às decisões estratégicas da loja.

4.1.2 Histórico

A princípio a idéia era de comercializar semi jóias, utilizando o sistema de revendedores, porém com o passar do tempo verificou-se que havia muita procura por bijuterias. Foi necessária então a abertura de uma loja para comercializar bijuterias e atender diretamente o consumidor final. Aos poucos a bijuteria sendo inserida, e as semi jóias tiveram a sua comercialização reduzida. Depois de algum tempo, já com a loja comercializando bijuterias, verificou-se a procura por peças para montagem (bijuterias, chinelos, bordados entre outros). Atualmente, os produtos mais vendidos são as peças para montagem, sendo que a maioria dos clientes compra para montagem e revenda.

Atualmente a Kampai possuem duas lojas, as duas na cidade de Dourados. A primeira loja (matriz) foi inaugurada dia 13 de Dezembro de 2004 com sede na Rua Onofre Pereira de Matos 2176 – Centro. Em 13 de Dezembro de 2007, foi inaugurada na cidade de Dourados, com sede na Rua Marcelino Pires 2592 – Centro, a filial.

4.1.3 Descrição dos produtos, mercados de atuação, clientes e parceiros

A seguir serão detalhados alguns aspectos em relação aos produtos comercializados na empresa, ao mercado de atuação da empresa, clientes e parceiros que a empresa possui.

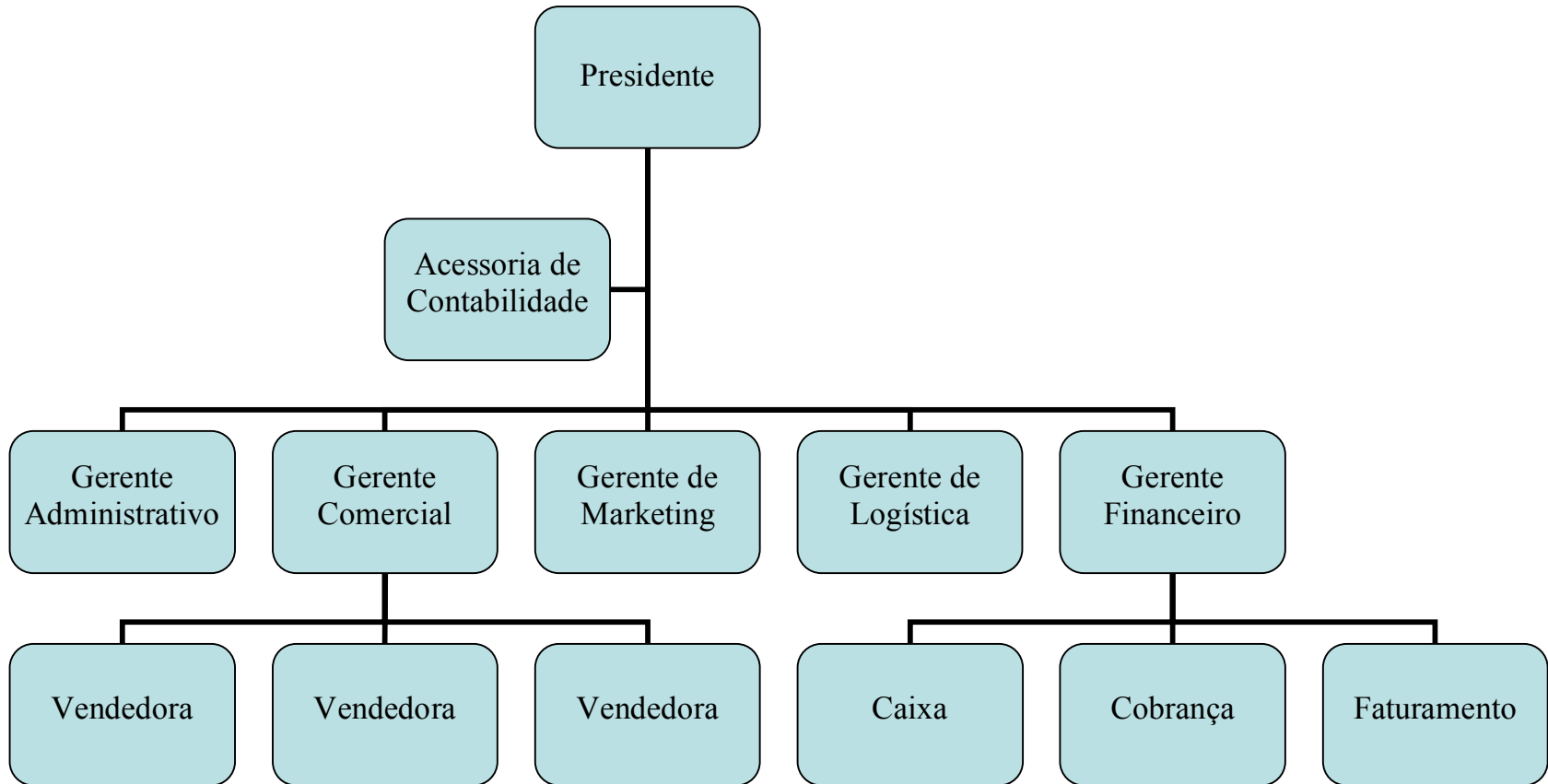


Figura 18: Organograma da loja Kampai (matriz).

Fonte: Elaborado pela autora.

- Clientes: são pessoas que compram peças prontas e peças para montagem, tanto pra uso próprio como também para revender. São pessoas que bordam ou costuram e fazem uso de peças para montagem, pessoas que compram para uso próprio, pessoas que compram para presentear, pessoas que compram para revender ou ainda pessoas que fazem como passatempo sendo uma forma de combater o *stress* do dia a dia.
- Parceiros: os fornecedores são escolhidos depois de serem analisados aspectos como: qualidade, preço, condições de pagamento e disponibilidade do produto.
- Mercado de atuação: Dourados e região.
- Produtos: são divididos em peças prontas e peças para montagem (bijuteria, chinelo, bordado e outros).
 - ✓ Peças prontas: brinco, anel, pulseira, colar, broche, piercing, chaveiro, marcador, toalha bordada, cobre jarra, cobre galão, porta talher, chinelo bordado, acessórios para cabelo.
 - ✓ Peças para montagem: argolinha, alfinete, anzol, tip, fecho, mosquetão, entremeio, base para brinco, base para anel, base para broche, base para pulseira, pingente, pinduricalho, fix baal, tulipa, tarracha, alongador, pino para brinco, murano, pedra sabão, pérola, cristal, corrente, silicone, fio, arame, couro, pom pom, strass, rivoli, cola araldite, cola pano, cola strass, bola, conta acrílica, conta plástica, conta ABS, linha de nylon, linha invisível, lantejoula, paetê, vidrilho, miçanga, canutilho, chatoon, fitas, agulha, botão, arroz, azeitona, mini pitanga, pitanga, pitangão, mini lentilha, lentilha, lentilhão, havaiana, alicate de bico chato, alicate de bico redondo, alicate de corte, caixa divisória, pistola cola quente, tubo de cola quente.

4.1.4 Concorrentes

A concorrência é basicamente entre algumas empresas que são especializadas na comercialização de peças para montagem. Já no mercado de peças prontas a concorrência é entre mais empresas, onde não é somente entre empresas especializadas, mas também com empresas que agregam em sua comercialização peças prontas mesmo não sendo especializada em vender peças prontas.

- Peças para montagem: Boniart's, Ouro Verde e Art Bijux.

- Peças prontas: várias empresas especializadas em bijuterias, além de outras empresas que agregam a comercialização de bijuterias, como farmácias, mercados, lojas de vestuários, dentre outras.

4.1.5 Características da organização

A Kampai é uma empresa de pequeno porte, atua no atacado e varejo de peças para montagem e de bijuterias, atendendo o município de Dourados e região. Para proporcionar tratamento diferenciado a seus clientes considerados fiéis, a empresa trabalha com descontos, prazos e formas de pagamentos específicos para cada cliente. Para os clientes que não são do município de Dourados, a empresa trabalha com o sistema de envio de mercadorias, através dos correios ou de transportadoras.

É realizado o cadastro do cliente quando o mesmo efetua sua primeira compra, para posteriormente entrar em contato com o mesmo para informar quais são os descontos, promoções ou novidades que a loja possui, este tipo de contato pode ser via telefone ou e-mail. Através do e-mail é enviado aos clientes fotos das novidades (peças para montagem e peças prontas).

Os clientes podem optar em fazer cursos (bijuterias, chinelos e bordados) gratuitos na empresa que são ministrados pelos próprios vendedores, onde o único requisito exigido é que todo o material para o curso a ser feito deve ser adquirido na própria empresa.

Para os clientes que adquirem peças para montagem e tem dificuldade em olhar para a peça e imaginar o que pode ser fabricado com ela, a empresa disponibiliza modelos de peças (bijuterias, chinelos bordados, toalhas bordados, cobre jarras dentre outros) para que assim o cliente possa visualizar com maior facilidade.

Na figura 19 a seguir é possível visualizar o ciclo de serviço da loja Kampai (matriz), este ciclo é composto por momentos da verdade (GIANESI; CORRÊA, 1994). Em cada etapa do ciclo de serviço da loja, pode ser considerado um momento da verdade, ou seja, é a hora que o cliente tem contato com o funcionário e forma a sua impressão a respeito dos serviços prestados. Por tanto, segundo Gianesi e Corrêa (1994) são nos momentos iniciais e finais que se deve focar mais esforço e atenção, pois são nestes momentos que o cliente se prepara para o restante do ciclo (momentos iniciais) e também para armazenar na memória (momentos finais). No caso da loja Kampai (matriz) estes momentos correspondem a etapa 1 e 5 do ciclo (ver figura 19).

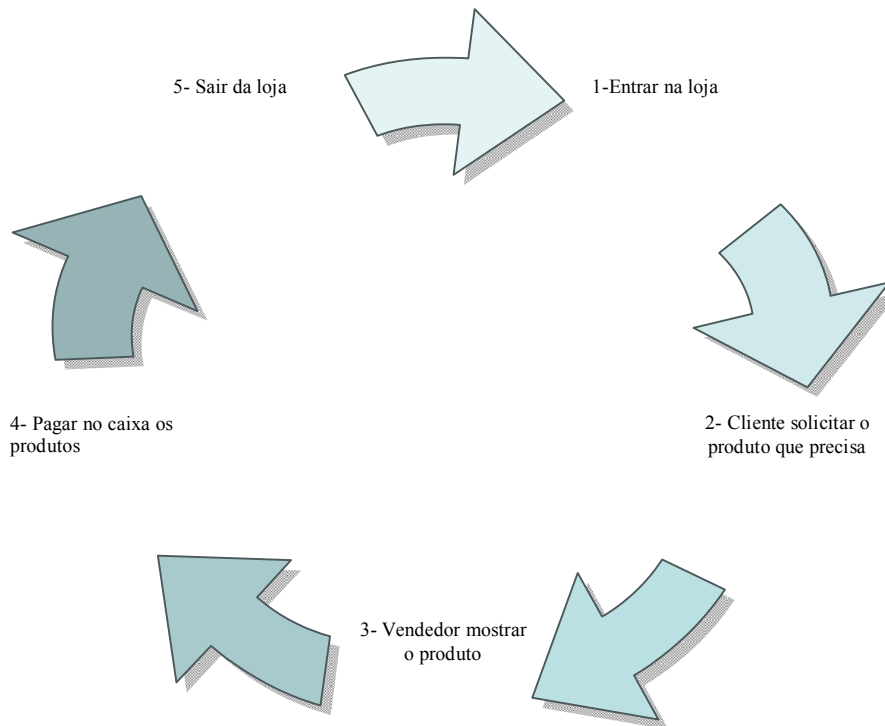


Figura 19: Ciclo de serviço da loja Kampai (matriz).

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE SERVIÇOS

Cada organização tem seu conjunto específico de processos, diante disso, para a execução deste trabalho foram selecionados alguns processos que são considerados importantes para a determinação da qualidade do atendimento aos clientes, e para o desenvolvimento das propostas citadas nos objetivos específicos.

Conforme destacado na metodologia do trabalho, a análise dos processos de serviços foi desenvolvida para a Matriz da Loja Kampai, pois se trata da loja pioneira, que possui maior faturamento, maior quantidade de clientes e funcionários. Para a execução desse trabalho, foram selecionados processos que são considerados importantes para a organização. Dentre os processos selecionados para a análise, destacam-se: atendimento ao cliente, confecção de modelos, gestão de materiais e telemarketing.

Antes de descrever os processos de serviços através do fluxograma, foi aplicada a técnica de análise de entrada e saída (ver quadro 12) nos processos da loja Kampai

(matriz), esta técnica é utilizada para poder proporcionar uma visão geral dos processos e dos possíveis pontos críticos que precisam ser melhorados (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

Depois de aplicar a técnica de análise de entrada e saída serão expostos os fluxogramas dos processos selecionados para ser analisado nesta pesquisa, o primeiro fluxograma exposto foi o de processo de atendimento ao cliente, seguido do processo de confecção de modelos, depois o processo de gestão de materiais e por último o processo de telemarketing.

O processo de atendimento ao cliente (ver figura 20) pode ser considerado o processo que tem maior importância ou peso para a satisfação do cliente em relação à qualidade dos serviços prestados pela loja Kampai, pois existe contato direto entre fornecedor e cliente. Nesse processo existem momentos críticos iniciais e finais, onde o vendedor precisa estar atento para causar uma boa impressão logo de início, que são considerados os momentos iniciais, que resulta ao cliente uma percepção de como será o restante do atendimento e requer também uma finalização do atendimento de maneira satisfatória, pois são os momentos finais que ficarão marcados na memória do cliente e que proporcionará possíveis compras futuras (GIANESI; CORRÊA, 1994).

Conforme pode ser observado na figura 20 o processo de atendimento ao cliente vai desde o primeiro contato do cliente com o vendedor quando ele entra na loja até ele sair da loja após pagar o produto, este processo passa pelos vendedores, pelo cliente e pelo caixa

Processos	Objetivos	Entradas	Atividades Principais	Saídas
Atendimento ao Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Atender bem os clientes. • Mostrar para o cliente o material solicitado 	<ul style="list-style-type: none"> • Vendedor • Cliente • Produtos • Modelos de peças • Caixa 	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentar a loja para o cliente. • Verificar o que o cliente necessita. • Ajudar o cliente a encontrar o que precisa. • Oferecer ao cliente outras opções (novidades). 	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente atendido
Confeção de Modelos	<ul style="list-style-type: none"> • Ajudar na visualização dos clientes referente a utilização das peças. • Vender modelos prontos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vendedor • Ferramentas para confeção • Peças de montagem 	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica quais modelos que devem ser confeccionados. • Vendedor escolhe as peças para montar o modelo. • Vendedor confecciona o modelo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Peças prontas “modelos novos”
Gestão de Materiais	<ul style="list-style-type: none"> • Repor rapidamente as peças que faltam • Não deixar faltar material na loja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vendedor • Comprador • Produtos • Lista de pedidos • E-mail • Fax • Estoquista 	<ul style="list-style-type: none"> • Repor seções com material solicitado. • Fazer pedido de compra por fax ou por e-mail. • Comprador efetuar a compra presencial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não deixar faltar produtos na loja
Telemarketing	<ul style="list-style-type: none"> • Avisar os clientes sobre promoções, descontos e novidades. • Avisar os clientes sobre material solicitado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vendedor • E-mail • Telefone • Controle de ligação • Administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Ligar para o cliente. • Enviar e-mail para o cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • E-mail enviado • Telefonemas realizados

Quadro 12: Análise de entrada e saída dos processos da loja Kampai (matriz).

Fonte: Elaborado pela autora.

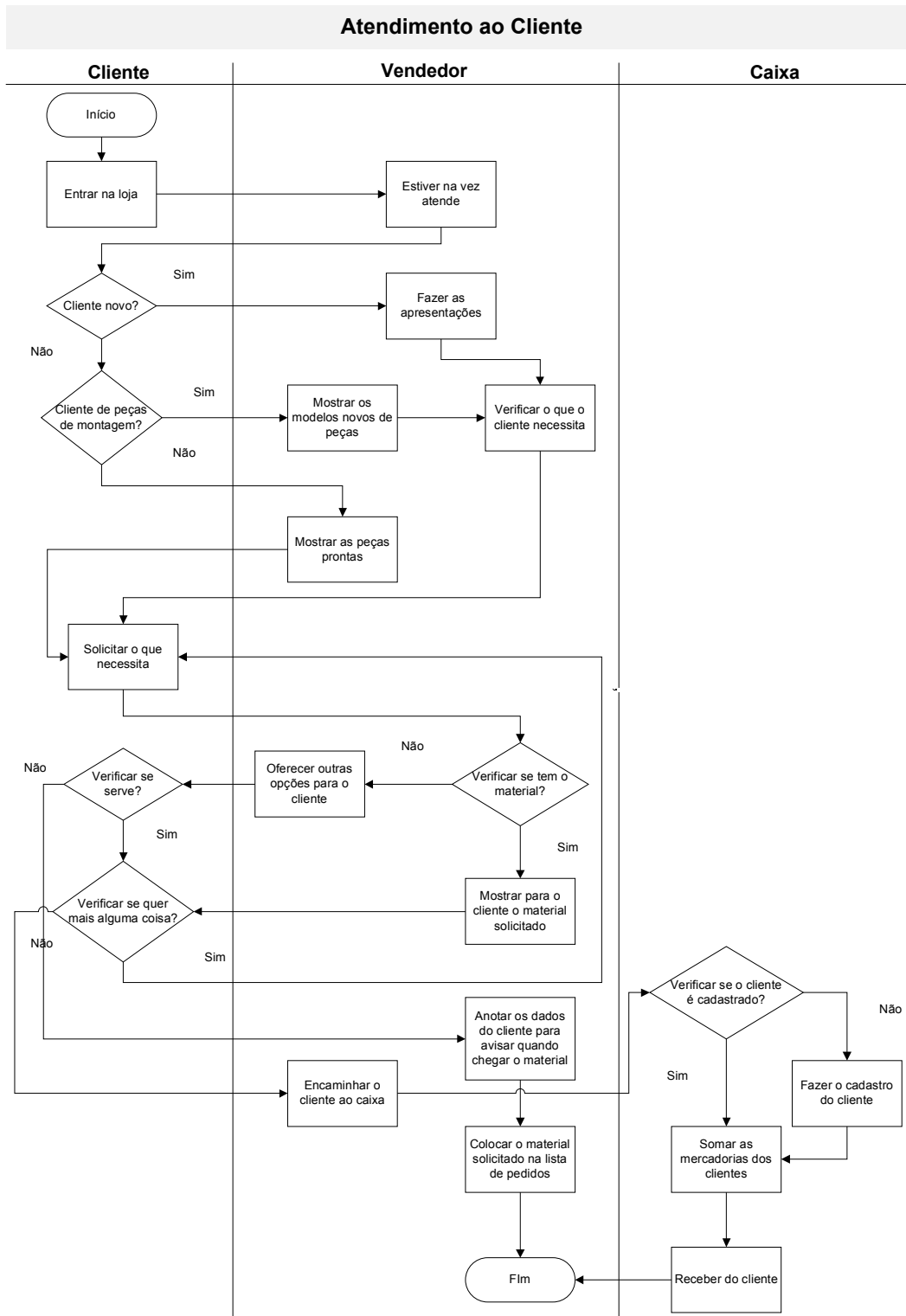


Figura 20: Fluxograma de Atendimento ao Cliente da loja Kampai (matriz).

Fonte: Elaborado pela autora.

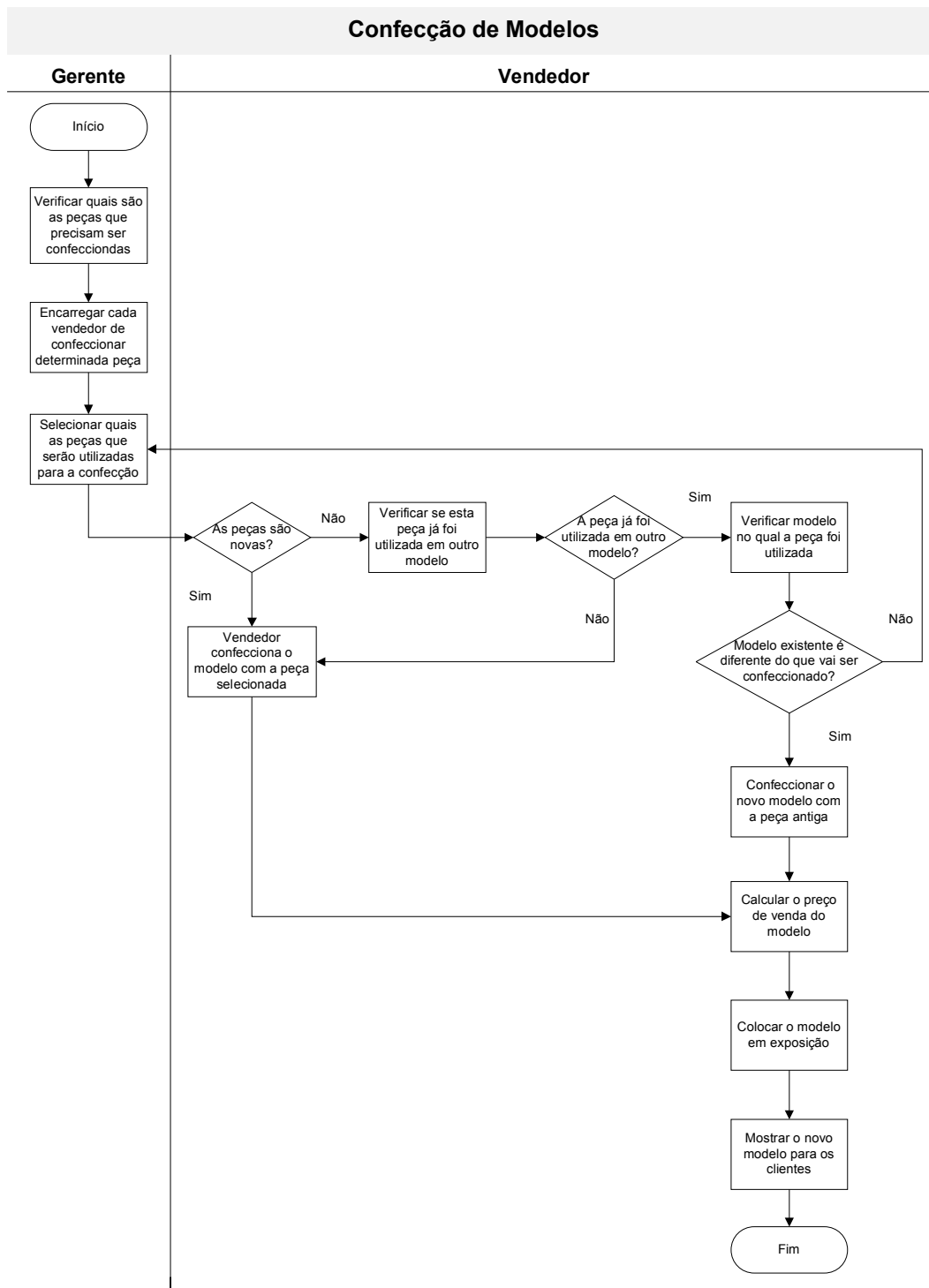


Figura 21: Fluxograma de Confeção de Modelos da loja Kampai (matriz).

Fonte: Elaborado pela autora.

O processo de confecção de modelos conforme pode ser visualizado na figura 21 deve ser analisado pelos gestores, pois modelos bem confeccionados e apresentados

facilitam a visualização do cliente na hora da compra, resultando em maior satisfação do mesmo com os serviços prestados pela empresa.

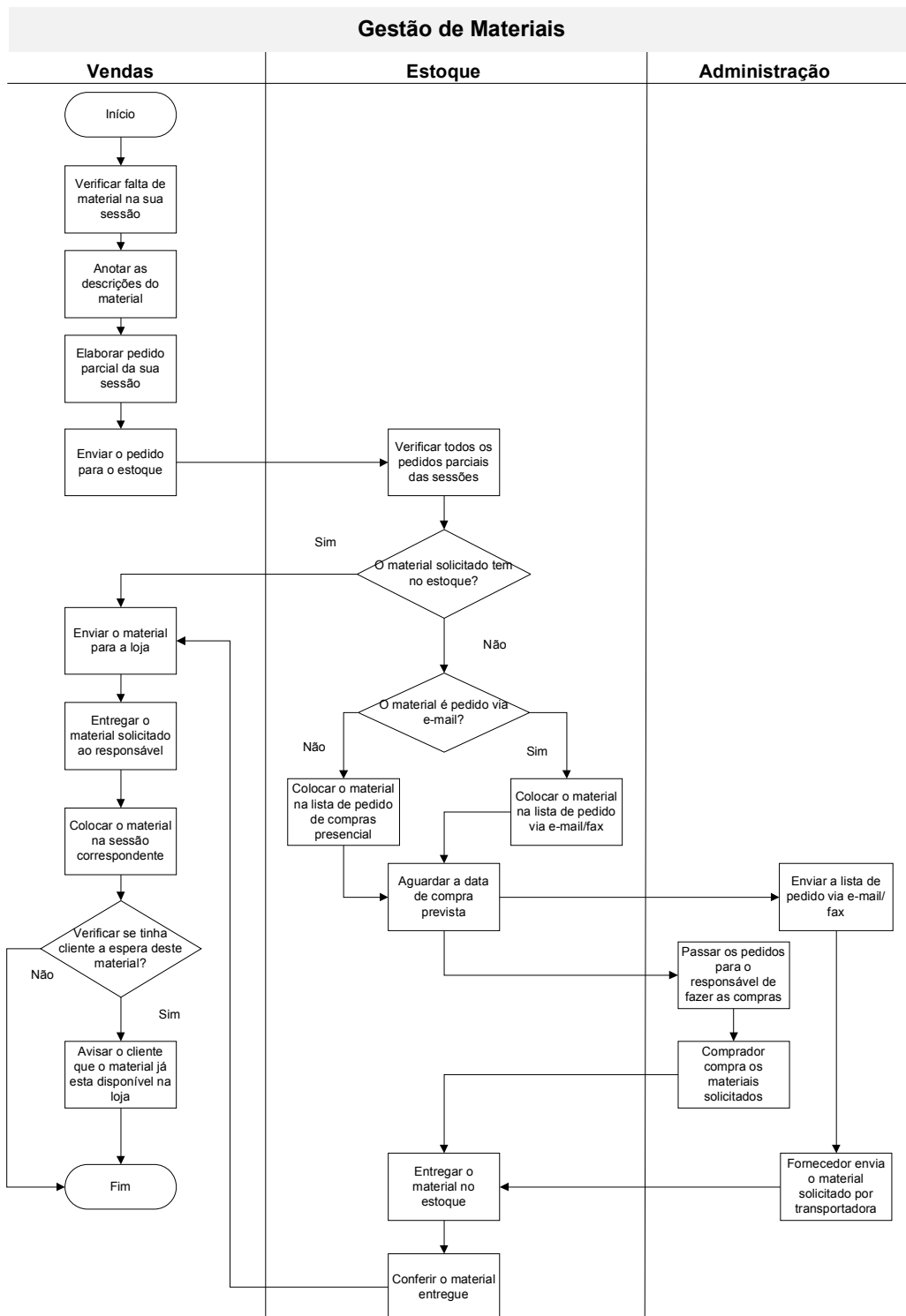


Figura 22: Fluxograma de Gestão de Materiais da loja Kampai (matriz).

Fonte: Elaborado pela autora.

Esse processo consiste em confeccionar modelos utilizando peças que estão disponíveis na loja para a venda aos clientes, tem início na escolha do modelo que necessita ser confeccionado, depois a escolha das peças que serão utilizadas e finalizando com a apresentação do modelo pronto ao cliente.

O processo de gestão de materiais (ver figura 22) apesar de não ter com contato direto com os clientes, pois se trata da reposição e compras de produtos que se necessita na loja, é de fundamental importância, pois é através de um processo de gestão de materiais bem executado pelos funcionários, que a empresa poderá garantir que não falem produtos na loja e assim aumentar a probabilidade de satisfação do cliente com o serviço prestado. Este processo passa pelos vendedores da loja (vendas), pelo estoquista (estoque) e pelo responsável pelas compras (administrativo), onde precisa que se tenha uma sintonia entre os setores, para que assim consiga alcançar o objetivo: não deixar faltar produtos na loja.

O processo de telemarketing conforme pode ser observado na figura 23 tem sua importância voltada para o interesse da loja em manter seus clientes bem informados no que se trata de promoções, descontos e novidades, e com isso criar um vínculo de fidelidade do cliente com a loja, fazendo com que o cliente sinta-se importante e exclusivo e torne-se um cliente fiel. O processo passa pelo setor de vendas e setor administrativo, onde ambos possuem a função de manter bem informado o cliente, através de telefonema ou de e-mail.

4.3 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE PROBLEMAS

Para a identificação e a análise dos problemas foram utilizados diferentes recursos, tais como questionário aplicado aos clientes, análise dos processos e observação. O questionário aplicado junto aos clientes (ver apêndice A) pode ser dividido em três categorias de pergunta:

- a) a primeira categoria continha perguntas referentes ao tipo de cliente;
- b) a segunda categoria era composta por perguntas que buscavam analisar os vendedores da loja;
- c) a última categoria continha perguntas referentes à loja como um todo.

Conforme destacado no capítulo anterior, o questionário foi aplicado com os clientes da loja Kampai (matriz) no período que compreende os dias 25 de agosto de 2010 a 08 de outubro de 2010.

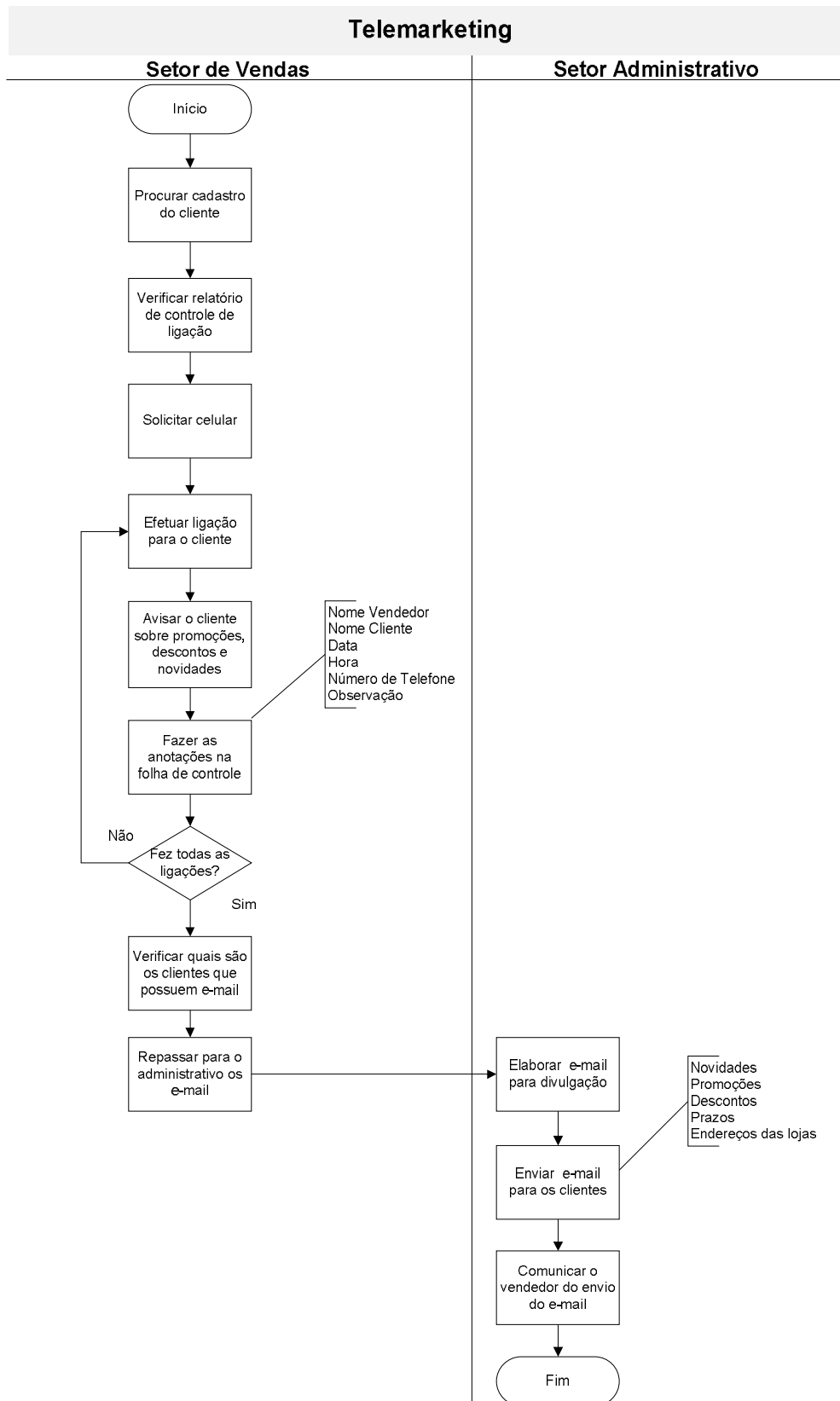


Figura 23: Fluxograma de Telemarketing da loja Kampai (matriz).

Fonte: Elaborado pela autora.

Por meio da análise das respostas do questionário (ver apêndice A), foi possível verificar alguns aspectos relacionados ao cliente tais como: frequência com que vai a loja, qual tipo de produto que adquire e para qual finalidade. É possível também constatar aspectos relacionados aos vendedores da loja, tais como: qualidade do atendimento, grau de conhecimento e o tempo de resposta as solicitações. E, por fim, com a aplicação do questionário verificou-se qual é a visão do cliente em relação aos aspectos relacionados a loja, como por exemplo: se os serviços prestados atendem a expectativa, a qualidade dos produtos, a acessibilidade dos produtos, a variedades dos produtos, o ambiente da loja (limpeza e higiene) e as instalações físicas da loja (equipamentos e localização).

Em relação à frequência com que o cliente vai à loja, pode-se considerar que foi uma mescla de respostas, onde os clientes responderam que, 37,14% mensalmente, 22,86% semanalmente, 14,29% diariamente, 8,57% raramente e 17,14% outro, como pode ser visualizado gráfico 1 a seguir.

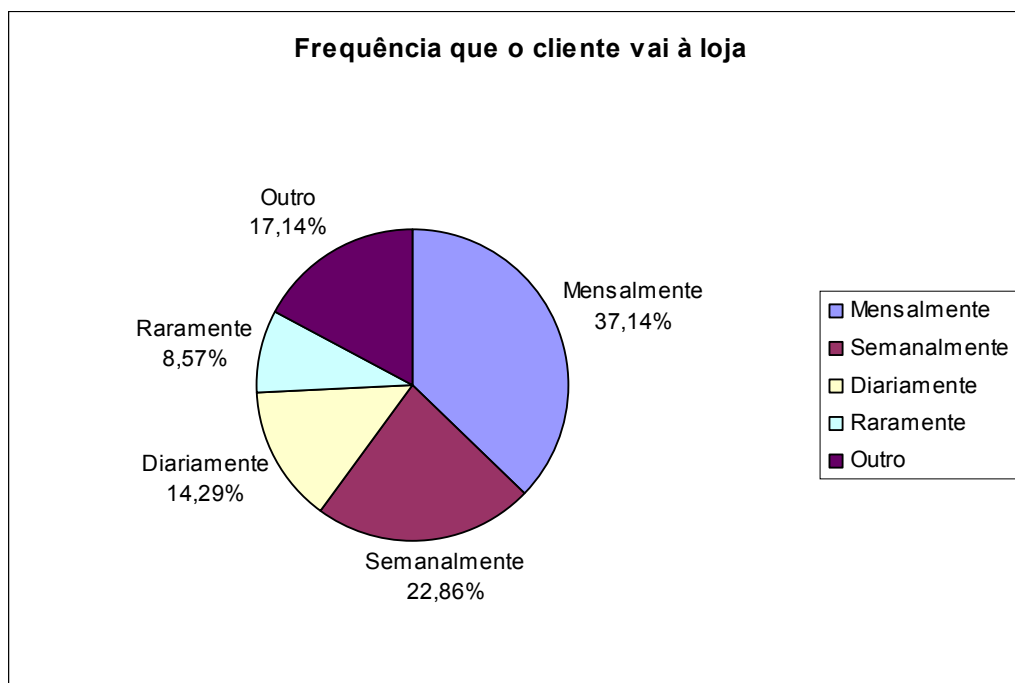


Gráfico 1: Frequência com que o cliente vai a loja Kampai (matriz).

Fonte: Elaborado pela autora.

Pode-se concluir que a grande maioria com 74,29% adquirem produtos para a finalidade de revenda (ver gráfico 2), o que vêm a reforçar o que foi relatado no

histórico da loja (ver item 4.1.2) que atualmente a maioria dos clientes adquire peças para revender.

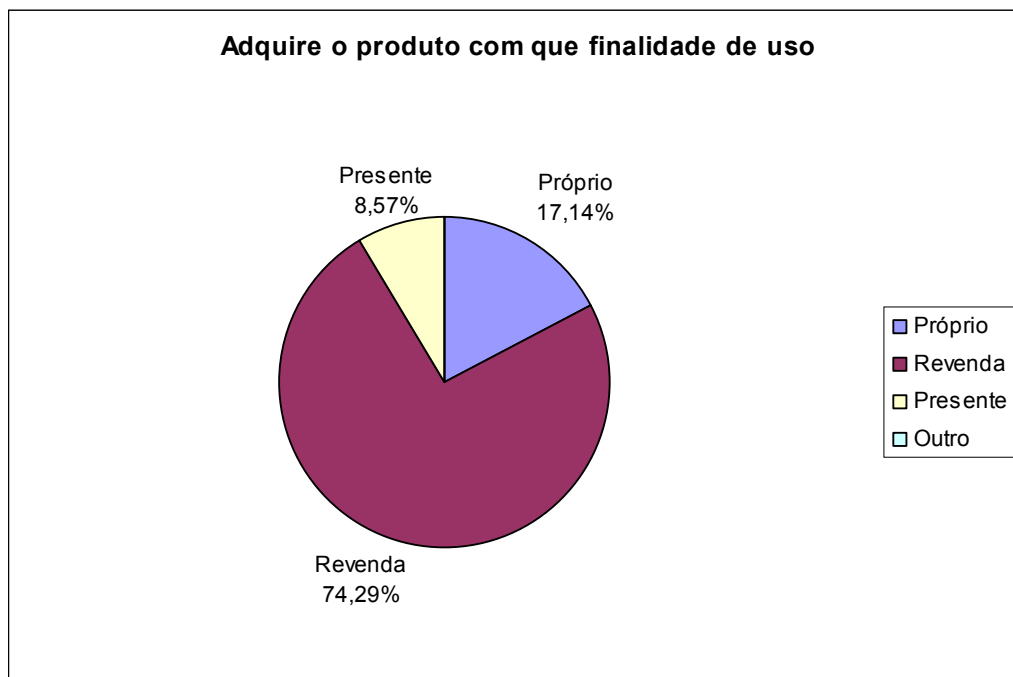


Gráfico 2: Finalidade na aquisição dos produtos da loja Kampai (matriz).

Fonte: Elaborado pela autora.

Ainda para reforçar o que foi descrito no histórico da organização, apenas 11,43% dos clientes adquirem somente peças prontas da loja, quase metade dos clientes adquirem peças de montagem para confeccionar bijuterias, chinelos e artesanato no geral, com 48,57%, conforme pode ser observado no gráfico 3.

Ao analisar a percepção dos clientes em relação aos vendedores, conclui-se que a qualidade do atendimento dos vendedores se divide entre excelente e bom, 47,51% e 54,29%, respectivamente (ver gráfico 4).

Um dos motivos para se ter uma avaliação positiva na qualidade do atendimento é o grau do conhecimento do vendedor que foi avaliado positivamente, obtendo 71,43% bom, porém, mesmo tendo uma avaliação positiva da qualidade do atendimento do vendedor, devem-se tomar algumas medidas, pois nesse quesito se obteve 5,71% indicando que o atendimento é regular, ou seja, mesmo sendo pequeno o percentual, deve-se levar em conta, para este não aumentar com o passar do tempo (ver gráfico5).

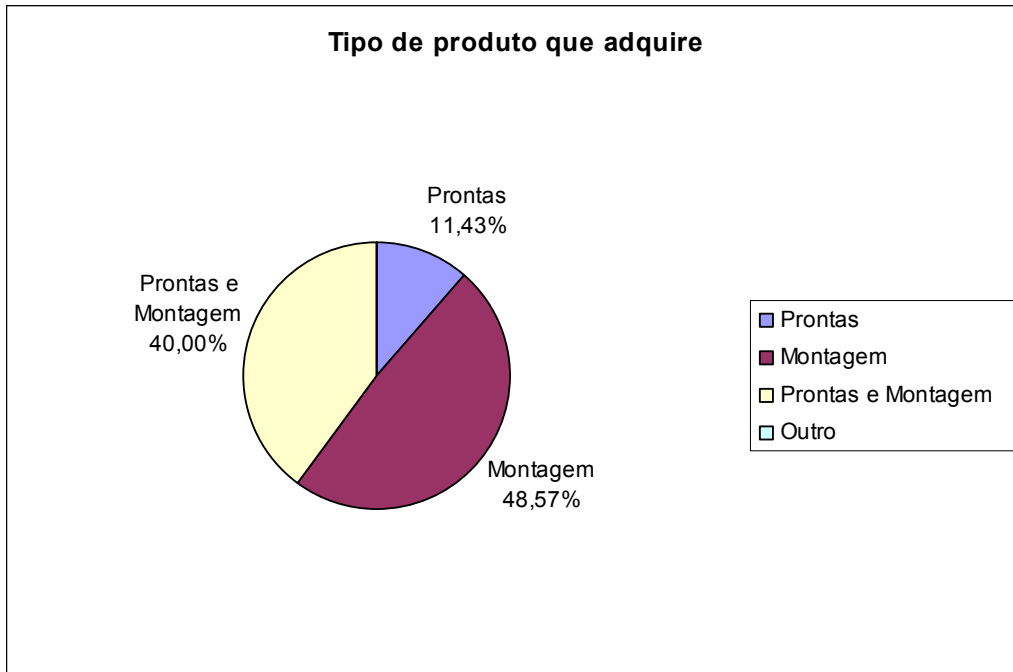


Gráfico 3: Tipo de produto que os clientes adquirem na loja Kampai (matriz).

Fonte: Elaborado pela autora.

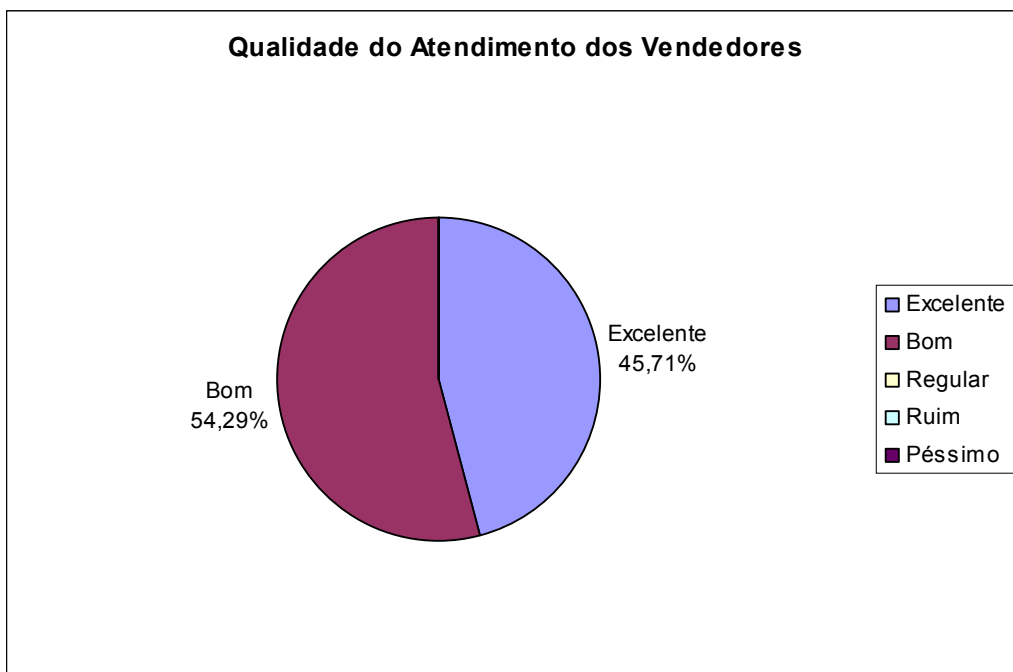


Gráfico 4: Qualidade do atendimento dos vendedores da loja Kampai (matriz).

Fonte: Elaborado pela autora.

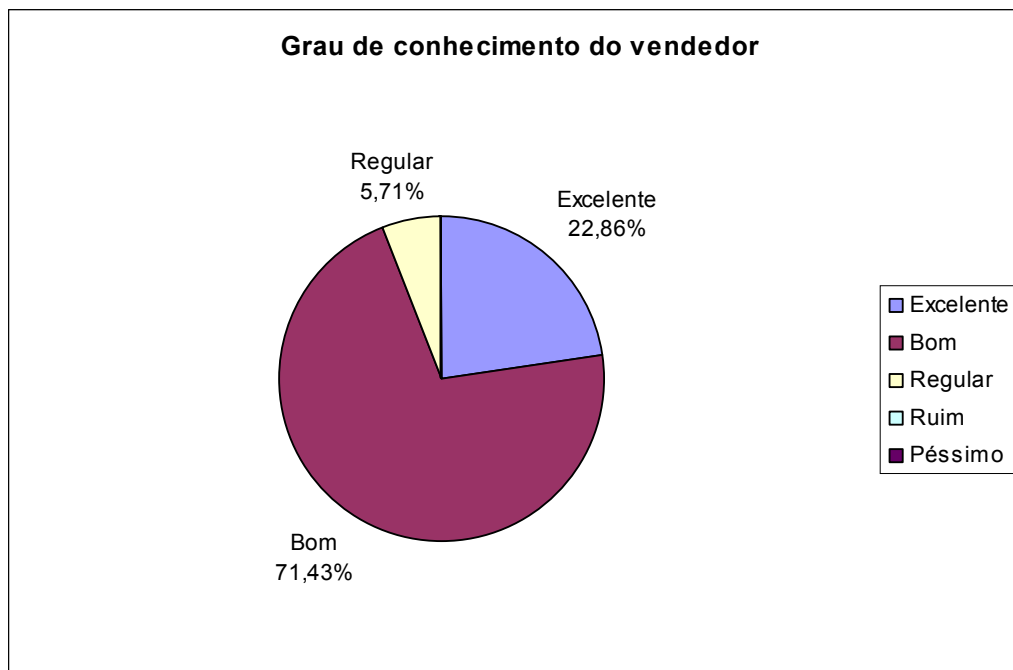


Gráfico 5: Grau de conhecimento dos vendedores da loja Kampai (matriz).

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação ao tempo de resposta para atender às solicitações dos clientes, mesmo obtendo uma avaliação positiva, obteve-se um percentual de 8,57% de respostas que enquadram como sendo regular (ver gráfico 6), ou seja, mesmo a loja obtendo avaliações positivas em relação a qualidade do atendimento e grau de conhecimento do vendedor, o que implica em uma boa prestação de serviço, ela obteve uma porcentagem pequena de avaliação regular no quesito tempo de resposta, o que requer atenção para não ser aumentado com o passar do tempo.

Referente às perguntas em relação à loja, obteve-se 100% sim ao perguntar se os serviços prestados correspondiam à expectativa do cliente. Entretanto, foram verificados alguns pontos críticos em relação à acessibilidade (disposição) dos produtos e a instalação física (equipamentos e localização) da loja, pois:

- 40% dos clientes consideram regular (ver gráfico 7) a acessibilidade dos produtos;
- 25,71% dos clientes consideram regular (ver gráfico 8) a instalação física da loja Kampai (matriz).

Em relação à qualidade e variedade dos produtos e a higiene da loja, obteve-se uma avaliação positiva.



Gráfico 6: Tempo de resposta para atender às solicitações dos clientes da loja Kampai (matriz).

Fonte: Elaborado pela autora.

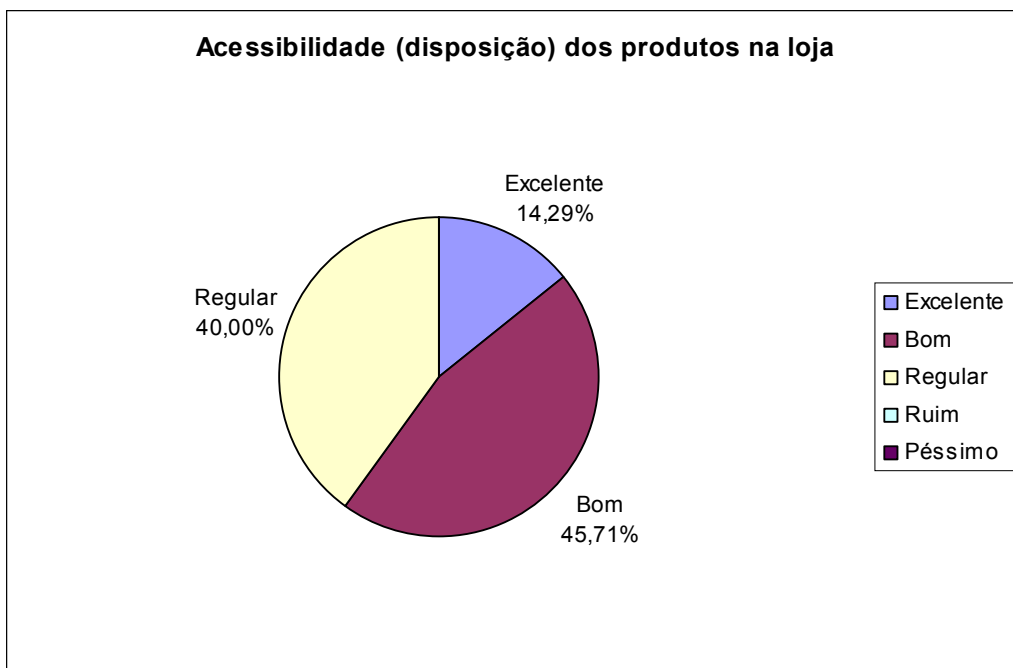


Gráfico 7: Acessibilidade dos produtos da loja Kampai (matriz).

Fonte: Elaborado pela autora.

Concluindo, podem ser ressaltados os seguintes pontos críticos em determinadas etapas que compõem o processo de prestação de serviços da loja Kampai (matriz). Maiores detalhes sobre cada um pode ser verificado no quadro 13 ilustrado a seguir.

- Grau de conhecimento do vendedor;
- Tempo de resposta as solicitações efetuadas pelos clientes;
- Acessibilidade (disposição) dos produtos na loja;
- Instalação física (equipamentos e localização) da loja Kampai (matriz).

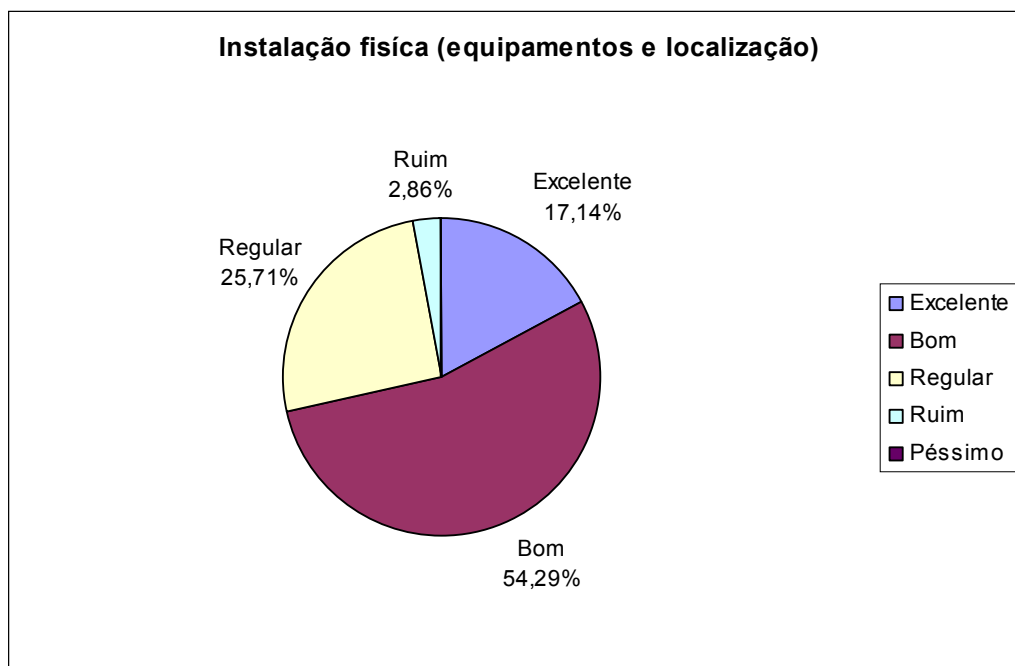


Gráfico 8: Instalações físicas da loja Kampai (matriz).

Fonte: Elaborado pela autora.

Após o levantamento dos pontos críticos do processo de serviço da matriz da loja Kampai por meio dos questionários aplicados junto aos clientes, foi realizado um *brainstorming* (ver apêndice B) com os funcionários da loja Kampai (matriz), para verificar as possíveis causas desses pontos.

Utilizando as idéias que foram levantadas na execução do *brainstorming*, foi possível elaborar alguns diagramas de causa-efeito, como verifica-se a seguir.

Pontos críticos identificados	Explicações
Grau de conhecimento do vendedor	<ul style="list-style-type: none"> Pelo fato que os clientes atribuíram um percentual de 5,71% como sendo regular; Este índice precisa ser monitorado para não aumentar com o decorrer do tempo.
Tempo de resposta as solicitações	<ul style="list-style-type: none"> Pelo motivo de que os clientes atribuíram neste quesito um percentual de 8,57% como sendo regular; Mesmo o índice sendo considerado baixo, deve ser analisado melhor, pois podem aumentar como passar do tempo.
Acessibilidade dos produtos na loja	<ul style="list-style-type: none"> Neste quesito obteve-se um percentual expressivo como sendo regular, onde 40% dos clientes enxergam problemas na acessibilidade dos produtos da loja.
Instalação física da loja	<ul style="list-style-type: none"> 25,71% dos clientes atribuíram como sendo regular a instalação física da loja; E para agravar mais este ponto, 2,86% atribuíram como sendo ruim o tipo de instalação física oferecida pela loja para seus clientes.

Quadro 13: Pontos críticos dos processos de prestações de serviços da loja Kampai (matriz).

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação à falta de conhecimento dos vendedores, que foi um dos pontos críticos identificados foram encontradas algumas das possíveis causas para esta falha, como pode ser observado na figura 24.

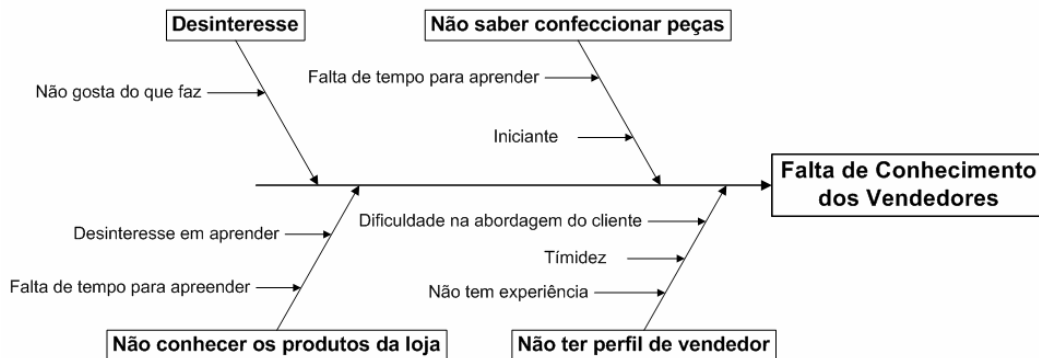


Figura 24: Diagrama de causa-efeito de falta de conhecimento dos vendedores.

Fonte: Elaborado pela autora.

Por se tratar de um segmento diferenciado, em que existe uma enorme variedade de produtos, sendo que cada produto pode ter diversas utilidades, faz com que o vendedor busque cada dia mais se aperfeiçoar, melhorar, buscar novas utilidades para os produtos. Isso se torna um desafio para os iniciantes, que, em pouco tempo tem que se habituar ao novo ambiente.

Um segundo ponto crítico identificado foi o “tempo de resposta”, que também obteve uma pequena porcentagem negativa, mas é considerado um ponto crítico para ser estudado, foram levantadas algumas causas para este fato, conforme pode ser verificado na figura 25.

Dentre as possíveis causas para o elevado tempo de resposta à solicitação dos clientes, destaca-se a falha de comunicação, pois, por não existir um sistema interligado entre a loja e o estoque, pode resultar em demora em relação ao atendimento das solicitações dos clientes, que, somadas ao grande número de variedades de produtos, acaba agravando ainda mais o problema. O fato de o estoque ser distante e não catalogado, também foi levantado como uma possível causa por gerar um tempo de resposta elevado.

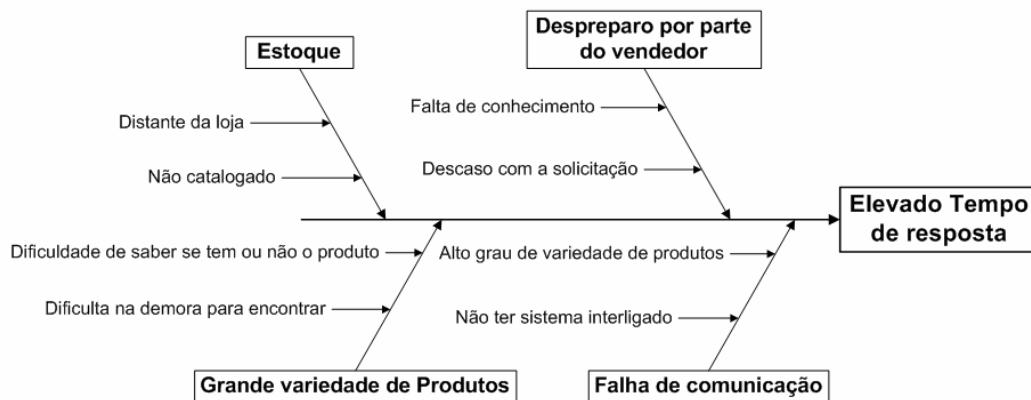


Figura 25: Diagrama de causa-efeito do elevado tempo de resposta.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para o ponto crítico de acessibilidade (disposição) dos produtos, no qual teve um índice maior na pesquisa, foram relatadas algumas causas possíveis, entretanto, destaca-se que a falta de espaço físico, é um dos principais motivos para que ocorra esse problema (figura 26).



Figura 26: Diagrama de causa-efeito da falta de acessibilidade dos produtos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação ao ponto crítico instalação física (que abrange equipamentos e localização), verificou-se diferentes causas, conforme pode ser verificado na figura 27 ilustrada a seguir. Entretanto, destaca-se a ausência de um local apropriado para os clientes estacionarem seus veículos como um dos principais problemas relacionados à esse ponto crítico.

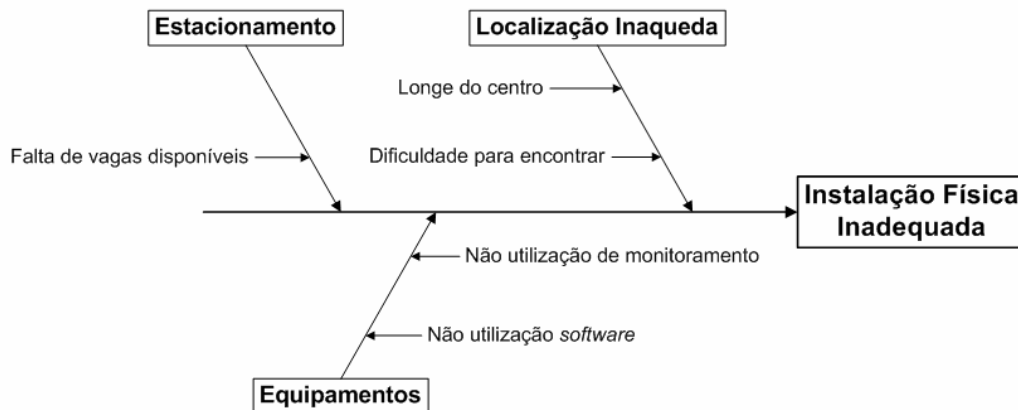


Figura 27: Diagrama de causa-efeito da instalação física inadequada.

Fonte: Elaborado pela autora.

Destaca-se também a inexistência de um *software* que interligue os diversos setores da empresa com o estoque, no qual tenha funções básicas de financeiro, estoque, caixa dentre outras; que possa vir a ocasionar alguns problemas, como por exemplo, demora no atendimento no caixa para pagamento, imprecisão nos valores, falta de controle, dentre outros aspectos.

Depois de analisar os processos de serviços da loja Kampai (matriz) e diagnosticar alguns possíveis pontos críticos, na seção a seguir serão feitas algumas ressalvas em relação aos pontos críticos, para posteriormente serem feitas algumas proposições de melhorias.

4.4 ANÁLISE CRÍTICA DOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

A seguir foi detalhado cada um dos pontos críticos destacados acima.

- **Falta de conhecimento dos vendedores**

A falta de conhecimento do vendedor pode ter diversas causas dependendo da situação de que se trata. Em determinado momento o vendedor, por ser iniciante, pode não conhecer todos os produtos ou não saber confeccionar peças, o que pode originar em um atendimento deficitário, em que o vendedor não conseguirá em alguns casos satisfazer plenamente o cliente.

- **Tempo de resposta às solicitações efetuadas pelos clientes**

Ao relacionar o ponto crítico tempo de resposta a solicitação dos clientes com o processo de atendimento ao cliente verifica-se que a falta de um *software* que interligue a loja com o estoque, somado a grande variedade de produtos, pode resultar em uma espera mais demorada, ou seja, o tempo necessário para saber se tem ou não determinada peça que foi solicitada pelo cliente, ele poderia ser diminuído se fosse utilizado um *software*.

Outro aspecto que pode ser ressaltado é o fato do estoque se situar distante da loja Kampai, o que ocasiona uma demora no deslocamento de pessoal e de produtos do estoque para a loja, e conseqüentemente, no atendimento as solicitações efetuadas pelos clientes.

Também existe o fato de que o vendedor pode se mostrar desinteressado pela solicitação do cliente, e assim, não empenhar-se em atender a solicitação o mais rápido possível.

- **Acessibilidade (disposição) dos produtos**

Ao fazer a relação do ponto crítico da acessibilidade (disposição) dos produtos da loja Kampai (matriz) com o processo de atendimento ao cliente, verifica-se que, pela falta de espaço adequado na loja Kampai (matriz), o atendimento ao cliente acaba sendo prejudicado, devido à má disposição dos produtos que é conseqüência da falta de espaço

físico. Em função disso, os produtos acabam se misturando, dificultando o atendimento ao cliente, e no rendimento do próprio vendedor.

- **Instalação física (equipamentos e localização)**

A instalação física que foi relacionada como sendo um dos pontos críticos a serem melhorados possui algumas possíveis causas, como por exemplo, a falta de *software* que implica em descontrole de estoque, demora no atendimento e imprecisão. Igualmente a falta de monitoramento, também é uma das causas para a instalação física receber avaliação regular, pois os clientes sentem a necessidade de estar em ambiente seguro e monitorado, isto resulta em maior confiança dos pais que deixam seus filhos na loja por um determinado período para fazerem cursos de bordados, de bijuterias dentre outros.

Outro fator que não possui relação com os processos da loja, mas que é apontado como sendo uma das possíveis causas para a avaliação regular que foi obtida é falta de estacionamento.

4.5 IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE MELHORIA

Após fazer relação dos pontos críticos com os processos da loja Kampai (matriz) serão feitas algumas análises em relação à mudança ou não nos processos.

Em relação ao ponto crítico da “falta de conhecimento dos vendedores”, o que poderia ser feito para sanar este ponto, seria adoção de treinamentos e/ou cursos de qualificação para os funcionários, específicos de atendimento ao cliente ou também de confecção de peças. Com a implantação desta medida será possível diminuir o indicador de falta de conhecimento e experiência, que são apontadas pelos próprios funcionários através do *brainstorming*, como sendo as principais origens para o ponto crítico destacado pelos clientes.

Uma das causas levantadas para ocorrer à percepção dos clientes de “falta de conhecimento por parte dos vendedores” é a ausência de interesse. Essa causa pode ser minimizada através da adoção por parte da loja de um sistema de bonificação ou premiação ao melhor vendedor do mês indicado pelos próprios clientes. Dessa forma através desta premiação os vendedores poderão se sentir mais motivados para atender com qualidade todos os clientes.

Em relação ao ponto crítico da “falta de acessibilidade dos produtos”, uma medida que pode ser tomada pela loja Kampai (matriz) é o desenvolvimento de um

novo *layout* da disposição dos produtos na loja, para que assim possa conseguir uma melhor disposição de seus produtos e atender melhor e com maior qualidade os seus clientes.

Outro aspecto que pode ser melhorado para conseguir diminuir a percepção do cliente em relação à falta de acessibilidade é a criação de setores onde cada funcionário ficaria responsável, no qual ele deveria fiscalizar continuamente para que os produtos não estejam mal organizados, ou não estejam em lugares errados, ou ainda que não estejam danificados, e assim conseguir manter a organização de uma maneira mais simples para os próprios vendedores. Com essa nova divisão de tarefas proposta, a tendência é que os produtos fiquem mais organizados e minimizem o quesito de falta de espaço, e assim não possam resultar em falta de acessibilidade (disposição) dos produtos para os clientes.

O processo de telemarketing não precisa sofrer nenhuma alteração, porém precisa ser ressaltado que, a execução perfeita e constante deste processo, pode originar a loja Kampai (matriz) bons resultados na fidelização dos clientes. O processo de confecção de modelos também não necessita de nenhuma mudança.

No ponto crítico de “instalação física inadequada (localização)” foram levantadas algumas prováveis causas, dentre elas o fato da loja estar localizada distante do centro da cidade. Uma medida que poderia ser tomada seria a mudança da loja para o centro da cidade, porém a loja está localizada na rua Onofre Pereira de Matos desde a sua abertura em 2004, e já possui uma clientela formada e acostumada com a localização. Assim, o que pode ser feito para amenizar este ponto crítico é a utilização de propaganda, para que assim possa divulgar melhor a loja e também a sua localização.

O processo de gestão de materiais deve sofrer uma mudança (ver figura 28) ao passar a utilizar um *software* que passe a interligar a loja Kampai (matriz) com o estoque, proporcionando mudanças na qualidade, precisão e rapidez do atendimento ao cliente. Ao adotar o *software* seria modificada a maneira de efetuar pedidos ao estoque e o procedimento de atendimento do caixa.

Mesmo proporcionando mudança no processo de gestão de materiais e incluindo a utilização de um *software* que agilizará os procedimentos, será necessário que se tenha cuidado nesse processo, principalmente na reposição de produtos da loja, pois é necessário deixar a loja sempre bem abastecida de produtos e não deixar faltar material, para isso é preciso estar atento nesta etapa.

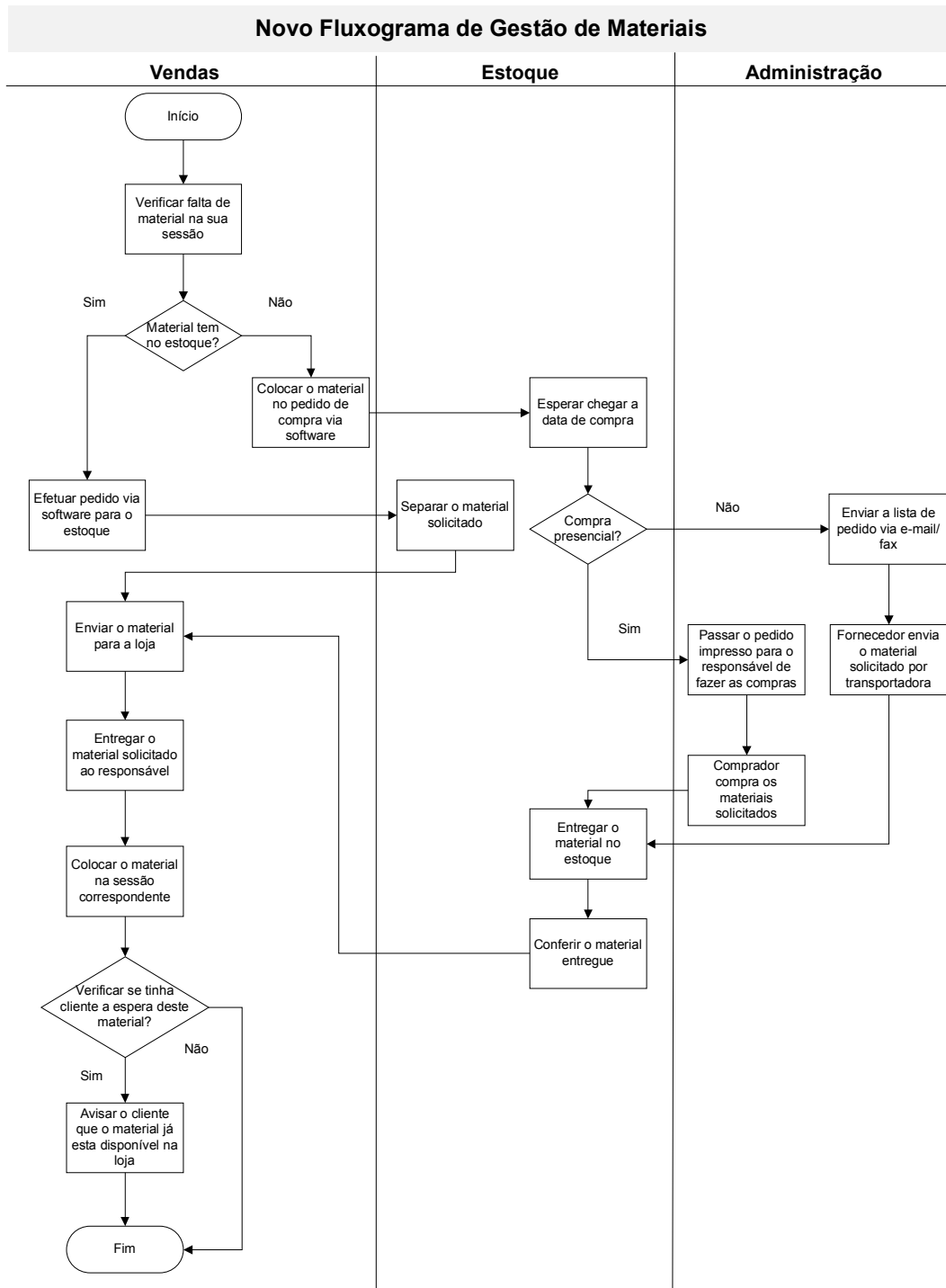


Figura 28: Novo fluxograma de Gestão de Materiais da loja Kampai (matriz).

Fonte: Elaborado pela autora.

4.6 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Com base nas sugestões de melhorias em alguns processos que foram feitas na seção anterior, a seguir é apresentado o plano de implantação para cada sugestão de

melhoria. Com o objetivo de diminuir o ponto crítico da “falta de conhecimento dos vendedores”, foi proposto à implantação de treinamentos e/ou cursos de qualificação, conforme pode ser observado no quadro 14 .

Oportunidade de melhoria	Diminuir a falta de conhecimento dos vendedores
O que?	Implantação de treinamentos e/ou cursos de qualificação para os vendedores, específicos de atendimento ao cliente.
Por quê?	Através da implantação desses treinamentos e/ou cursos, a empresa visa diminuir o indicador de falta de conhecimento ressaltado pelos clientes, proporcionando o aperfeiçoamento dos seus funcionários.
Onde?	Na loja.
Quando?	No período de segunda-feira à sexta-feira, durante o período das 19h30min às 22h30min.
Quem?	Palestrante a ser contratado
Como?	Com a aplicação de palestras que trabalhe os seguintes tópicos: <ul style="list-style-type: none"> • Maneira correta de abordar o cliente; • Saber se expressar e comunicar; • Como perder a timidez.
Recursos requeridos	Tempo dos funcionários, espaço físico.

Quadro 14: Plano de implantação de treinamentos e/ou cursos de atendimento ao cliente.

Fonte: Elaborado pela autora.

No quadro 15 contém o plano de implantação para os treinamentos e/ou cursos específicos para a confecção de modelos, que faz parte das melhorias propostas para o ponto crítico “falta de conhecimento dos vendedores”.

Oportunidade de melhoria	Diminuir a falta de conhecimento dos vendedores
O que?	Implantação de treinamentos e/ou cursos de qualificação para os vendedores, específicos de confecção de modelos.
Por quê?	Através da implantação desses treinamentos e/ou cursos, a empresa visa diminuir o indicador de falta de conhecimento ressaltado pelos clientes, proporcionando o aperfeiçoamento dos seus funcionários.
Onde?	Dentro da loja Kampai (matriz).
Quando?	Sempre que tiver a contratação de um novo vendedor. Por um período mínimo de um mês, que deverá ser realizado no próprio período de trabalho.
Quem?	O responsável para ministrar os treinamentos serão os vendedores que atualmente tem mais experiência e conhecimento para transmitir para os novos vendedores as técnicas para a confecção de modelos.
Como?	Primeiro ensina o novo vendedor as técnicas básicas para a confecção de modelos (bijuterias, chinelos e bordados), para depois ensinar técnicas que necessitem como pré requisito a noção básica de confecção de modelos.
Recursos requeridos	Funcionários com experiência, pedrarias no geral, ferramentas adequadas, espaço físico.

Quadro 15: Plano de implantação de treinamentos e/ou cursos de confecção de modelos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Outra sugestão de melhoria para a “falta de conhecimento dos vendedores” é a implantação do sistema de bonificação, conforme pode ser verificado no quadro 16.

Oportunidade de melhoria	Diminuir a falta de conhecimento dos vendedores
O que?	Implantação de um sistema de bonificação ou premiação para o melhor vendedor do mês, que deve ser indicado pelos próprios clientes.
Por quê?	Através desta bonificação ou premiação os vendedores poderão sentir-se mais motivados para atender com qualidade os clientes, independente de quem seja o cliente em questão.
Onde?	Na área de vendas.
Quando?	Todos os meses.
Quem?	O responsável por controlar e verificar o vendedor ganhador de cada mês é o gerente comercial.
Como?	Através de cédulas de votação que estarão disponibilizados no caixa, cada cliente pode retirar sua cédula de votação e fazer sua escolha e depositar seu voto na urna que também estará à disposição no caixa. No final de cada mês o gerente comercial fica responsável por contar os votos e anunciar o ganhador.
Recursos requeridos	Cédulas de votação, urna, divulgação interna.

Quadro 16: Plano de implantação de um sistema de bonificação ou premiação ao melhor vendedor do mês.

Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação à “falta de acessibilidade (disposição) dos produtos” foram sugeridas algumas medidas, dentre elas esta o desenvolvimento de um novo *layout*, conforme pode ser observado no quadro 17.

Oportunidade de melhoria	Diminuir a falta de acessibilidade dos produtos
O que?	Desenvolvimento de um novo <i>layout</i> para a disposição dos produtos da loja.
Por quê?	Para melhorar a acessibilidade (disposição) dos produtos da loja.
Onde?	Em toda a loja.
Quando?	Durante 5 dias no período das 19:00 as 22:00.
Quem?	Gerentes, vendedores, caixa, proprietário.
Como?	Todos os funcionários juntos, através de reuniões, chegaram a um consenso, de qual <i>layout</i> melhor se adapta as necessidades da loja e que mais facilita a visualização para os clientes.
Recursos requeridos	Responsável em desenvolver o novo <i>layout</i> , móveis, pessoal pra fazer a mudança.

Quadro 17: Plano de implantação de desenvolvimento de um novo *layout*.

Fonte: Elaborado pela autora.

Outra proposta de melhoria para o ponto crítico “falta de acessibilidade (disposição) dos produtos” é a divisão da loja por setores e também a divisão das tarefas a serem executas na loja por funcionários, com intuito de fazer cada funcionário focar

em apenas um setor para que assim possa manter o setor sempre arrumado, organizado e em ordem, conforme pode ser observado no quadro 18.

Oportunidade de melhoria	Diminuir a falta de acessibilidade dos produtos
O que?	Divisão da loja Kampai (matriz) por setores e divisão das tarefas dos funcionários por setores.
Por quê?	Com essa divisão de setores e de tarefas para os funcionários, facilita a fiscalização de cada funcionário para verificar se todos os produtos estão dispostos corretamente, se não estão danificados ou mal organizados, o que resulta em uma melhor disposição dos produtos.
Onde?	Em toda a loja.
Quando?	Durante todo o mês.
Quem?	O responsável por executar a divisão dos setores e a divisão das tarefas é o gerente comercial.
Como?	O gerente comercial verifica a quantidade de funcionários que tem disponível na loja, depois divide a loja por setores de acordo com a quantidade de funcionários disponíveis, e logo após faz um sorteio dos setores para cada funcionário. Para não cair na rotina ou na reclamação que m ficou com o setor mais complicado, a cada mês é realizado um novo sorteio.
Recursos requeridos	Gerente comercial, funcionários, tempo.

Quadro 18: Plano de implantação de divisão da loja por setores e das tarefas dos funcionários.

Fonte: Elaborado pela autora.

No ponto crítico da “instalação física (localização) inadequada” a proposta de melhoria é a execução de propaganda, conforme pode ser visualizado no quadro 19.

Oportunidade de melhoria	Diminuir a falta de instalação física inadequada
O que?	Contratação de propaganda para divulgação da localização.
Por quê?	Através da propaganda consegue-se divulgar a localização da loja Kampai (matriz), para amenizar o ponto crítico da localização inadequada.
Onde?	Na Televisão e rádio local.
Quando?	Com inserções diárias (2 em cada período do dia) durante todo o mês.
Quem?	O responsável pela elaboração da propaganda e a escolha do veículo de propaganda é a gerente de marketing.
Como?	A gerente de marketing irá escolher a televisão e a rádio na qual será veiculada a propaganda da loja Kampai (matriz) com base no público atingido de cada veículo de propaganda. Depois de selecionar qual será o veículo de propaganda, a gerente de marketing será responsável pela elaboração da propaganda para atingir o objetivo da divulgação da localização da loja.
Recursos requeridos	Gerente de marketing, veículo de propaganda.

Quadro 19: Plano de implantação de propaganda.

Fonte: Elaborado pela autora.

Finalizando, a última melhoria proposta é a utilização de um *software* que facilitaria na gestão de materiais e conseqüentemente proporcionaria qualidade, rapidez e precisão no atendimento ao cliente, este plano de implantação pode ser visualizado no quadro 20 a seguir.

Oportunidade de melhoria	Melhorar a gestão de materiais
O que?	Aquisição e utilização de um <i>software</i> .
Por quê?	Com a utilização do <i>software</i> é possível interligar a loja com o estoque, e através disso, melhorar a qualidade, precisão e rapidez no atendimento ao cliente, que resulta em uma maior satisfação do cliente.
Onde?	Processo de gestão de materiais.
Quando?	É necessário o período de 60 dias, para executar a implantação total do <i>software</i> .
Quem?	Gerente do estoque, gerente administrativo, gerente comercial, caixa.
Como?	Primeiro deve ser feita a escolha do <i>software</i> que melhor se adapte as necessidades da loja, depois da escolha chega à etapa do cadastramento de todo o estoque que a loja e o estoque possuem, finalizando com testes para averiguar o correto manuseio do <i>software</i> pelos usuários.
Recursos requeridos	Funcionários, gerentes, <i>software</i> .

Quadro 20: Plano de implantação de *software*.

Fonte: Elaborado pela autora.

No quadro 21 podem ser visualizadas, de forma resumida, todas as proposições de melhoria para a organização objeto de estudo.

4.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Com a aplicação das técnicas e ferramentas de qualidade de serviços foi possível verificar quais os pontos críticos existentes na loja Kampai (matriz) que precisam ser melhorados. Com a implantação das melhorias propostas para a loja é possível melhorar a percepção do cliente em relação aos processos de serviços oferecidos pela empresa aos clientes.

Problemas	O que?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Recursos requeridos
“Falta de conhecimento dos vendedores”	Cursos e/ou treinamentos de atendimento ao cliente.	Para proporcionar o aperfeiçoamento dos funcionários.	Loja	Segunda-feira a sexta-feira das 19:30 as 22:30.	Palestrante	Com aplicação de palestras com temas relacionados ao atendimento.	Tempo dos funcionários, espaço físico.
“Falta de conhecimento dos vendedores”	Cursos e/ou treinamentos de confecção de modelos.	Para proporcionar o aperfeiçoamento dos funcionários.	Loja	Período mínimo de um mês.	Vendedor que tiver mais experiência.	Técnicas básicas e depois técnicas mais avançadas.	Funcionários com experiência, pedrarias no geral, ferramentas adequadas, espaço físico.
“Falta de conhecimento dos vendedores”	Bonificação ou premiação do melhor vendedor do mês.	Incentivar o vendedor a sempre atender bem os clientes.	Área de vendas	Todos os meses.	Responsável por executar este plano é o gerente comercial.	Votação pelos clientes.	Cédulas de votação, urna, divulgação interna.
“Falta de acessibilidade dos produtos”	Desenvolvimento de um novo <i>layout</i> .	Para melhorar a disposição dos produtos.	Loja	Durante 5 dias período das 19:00 as 22:00.	Gerentes, vendedores, caixa e proprietário.	Através de reuniões, com trocas de idéias.	Responsável em desenvolver o novo <i>layout</i> , móveis, pessoal pra fazer a mudança.
“Falta de acessibilidade dos produtos”	Divisão da loja em setores e de tarefas para os funcionários.	Para facilitar em manter a ordem da disposição dos produtos.	Loja	Durante todo o mês.	Responsável por executar este plano é o gerente comercial.	Cada vendedor ficará responsável por um setor.	Gerente comercial, funcionários, tempo.
“Instalação física inadequada”	Propaganda	Para divulgar a loja.	Televisão e rádio	Durante o mês.	Responsável por executar este plano é o gerente marketing.	Seleção do veículo de propaganda e elaboração da propaganda.	Gerente de marketing, veículo de propaganda.
“Gestão de materiais”	Aquisição e utilização de um <i>software</i> .	Melhorar a qualidade, precisão e rapidez no atendimento.	Processo de gestão de materiais	Período de 60 dias	Gerente estoque, do comercial, do administrativo e caixa.	Escolher qual software, efetuar o cadastramento e o teste.	Funcionários, gerentes, <i>software</i> .

Quadro 21: Plano de implantação para loja Kampai (matriz).

Fonte: Elaborado pela autora.

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

O principal objetivo dessa pesquisa era caracterizar os potenciais problemas existentes nos processos de serviços da loja Kampai (matriz) e verificar como estes podem ser melhorados. Dessa forma, em um primeiro momento desenvolveu-se um referencial teórico abrangendo assuntos como: serviços, varejo como um serviço, qualidade, qualidade em serviços, ferramentas da qualidade e técnicas de análise de processos de serviços. O embasamento teórico desenvolvido no capítulo dois desse trabalho deu suporte para a identificação e a análise dos processos de serviços da loja Kampai (matriz). Posteriormente, por meio da utilização de análise documental e observação participante foi possível o desenvolvimento da caracterização da empresa estudada, etapa fundamental para o alcance do objetivo geral.

Por meio da aplicação dos questionários com todos os clientes cadastrados no empreendimento e da realização do *brainstorming* com os funcionários e, somado a utilização das técnicas e ferramentas relatadas no referencial teórico foi possível analisar os processos de serviços da loja e verificar quais são os pontos críticos que precisam ser melhorados ou destinados mais atenção.

As principais técnicas e ferramentas utilizadas para analisar os processos foram o fluxograma, a análise de entrada e saída e o diagrama de causa-efeito. Por meio da adoção dessas ferramentas e técnicas, da aplicação do questionário com os clientes e o *brainstorming* com os funcionários, identificou-se os seguintes problemas existentes nos processos de serviços da loja Kampai (matriz):

- Falta de conhecimento dos vendedores;
- Elevado tempo de resposta as solicitações dos clientes;
- Falta de acessibilidade (disposição) dos produtos;
- Inadequada instalação física (localização e equipamentos).

Por meio do diagnóstico dos problemas, foram elaboradas algumas sugestões de melhorias, dentre elas, destacam-se:

- Utilização de treinamentos e/ou cursos para qualificação dos funcionários específicos de atendimento ao cliente;
- Utilização de treinamentos e/ou cursos para qualificação dos funcionários específicos de confecção de modelos;

- Sistema de bonificação ou premiação ao melhor vendedor do mês indicado pelos clientes;
- Desenvolvimento de um novo *layout*;
- Divisão da loja por setores e divisão das tarefas dos funcionários;
- Investimento em propaganda;
- Aquisição e utilização de software interligando a loja e o estoque.

Para finalizar, foi elaborado um plano de ação por meio da ferramenta 5W2H para a implantação de melhorias para a loja.

Tomando como base o exposto, pôde-se verificar que todos os objetivos específicos foram atendidos conforme pode ser observado de forma resumida no quadro 22 ilustrado a seguir. Dessa forma, conclui-se que o objetivo geral foi alcançado, assim como o problema de pesquisa respondido.

Objetivos	Forma que foram alcançados
1. Identificar os processos relacionados as operações de serviços da loja Kampai (matriz).	Com a utilização da técnica de análise de entrada e saída e com o auxílio do fluxograma foi possível a identificação dos processos de serviços.
2. Analisar os processos relacionados às operações de serviços da loja Kampai (matriz).	Para a análise foram utilizadas ferramentas como o questionário (aplicado aos clientes), <i>brainstorming</i> (feito com os funcionários da loja) e diagrama de causa-efeito (que foi elaborado com base nas outras ferramentas utilizadas).
3. Propor melhorias para empresa, levando em consideração os resultados da análise.	Após a análise dos processos e a verificação dos pontos críticos que precisam ser melhorados, foi proposto melhorias para os processos de serviços juntamente com o plano de implantação das melhorias, que foi elaborado com base na ferramenta 5W2H.

Quadro 22: Objetivos específicos

Fonte: Elaborado pela autora.

5.1 SUGESTÕES DE PESQUISA

Como sugestão para desenvolvimento de trabalhos futuros, seria de grande importância a realização de pesquisas que envolvam assuntos que no presente trabalho não foi abordado, por questões de limitações. Sendo assim sugere-se:

- a) Como já foi mencionado na metodologia do trabalho, esta pesquisa se limitou a analisar apenas os processos de prestação de serviço, portanto seria interessante a realização de uma pesquisa no qual abrangesse os outros processos da empresa, efetuando assim, uma análise geral dos processos existentes na loja.

- b) Outra limitação da presente pesquisa refere-se à aplicação de questionário apenas para os clientes cadastrados na loja, portanto sugere-se a possibilidade da realização de uma nova pesquisa aplicando questionário para todos os clientes, independente de ter cadastro ou não na loja.
- c) Outra sugestão para futuros trabalhos seria a continuação do presente trabalho, no qual seria realizada a implantação das melhorias sugeridas e verificado os resultados obtidos com as modificações realizadas, com intuito de se verificar se foram alcançadas as melhorias almejadas.
- d) Este trabalho foi aplicado apenas para a loja matriz, assim, sugere-se o desenvolvimento de uma pesquisa para a loja filial, pois esta possui características diferentes da matriz, o que implica na não utilização da presente pesquisa para a filial.
- e) Após a análise da presente pesquisa verificou-se a existência de uma falha na localização, assim, como sugestão para pesquisa futura, sugere-se que seja desenvolvido um estudo de viabilidade para verificar a possibilidade de realocação da empresa.
- f) Outra sugestão de futuros trabalhos seria a aplicação das técnicas e ferramentas descritas no capítulo 2 que não foram utilizadas neste trabalho, tais como: *service blueprint*, mapa do serviço, estrutura de processamento de clientes, *walk-through-audit*, análise da transação de serviço, folha de verificação, estratificação, gráfico de pareto, gráfico de tendências e gráfico de dispersão.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. **Organização, sistemas e métodos: a as tecnologias de gestão organizacional**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRUNI, Adriano Leal. **Estatística aplicada à gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

CANDELORO, Raúl. **Não tenha dúvidas: método 5W2H**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/nao-tenha-duvidas-metodo-5w2h/26583/>>. Acesso em: 25 outubro de 2010.

CASTRO, Eduardo Paes Amaro de. **Proposta de melhoria na qualidade dos serviços prestados por uma organização do terceiro setor**. 2006. 137 f. Monografia– Curso de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <<http://www.pro.poli.usp.br/publicacoes/trabalhos-de-formatura/proposta-de-melhoria-na-qualidade-dos-servicos-prestados-por-uma-organizacao-do-terceiro-setor>>. Acesso em: 15 junho 2010.

CORRÊA, Henrique L; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e de operações**. São Paulo: Atlas, 2008.

DETTMER, Brígida; SOCORRO, Ceci; KATON, Heitor Takashi. Marketing de serviços: análise da percepção da qualidade de serviços através da ferramenta servqual em uma instituição de ensino superior de santa catarina. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 4, n. 8, p.1-15, jul/dez. 2002. Quadrimestral. Disponível em: <[http://www.cad.ufsc.br/revista/08/Revista%208%20-%205%20-%20ARTIGO%2016\(site\).pdf](http://www.cad.ufsc.br/revista/08/Revista%208%20-%205%20-%20ARTIGO%2016(site).pdf)>. Acesso em: 30 maio 2010.

FIGUEIREDO, Kleber Fossati; OZÓRIO, Giovana Benevides; ARKADER, Rebecca. Estratégias de recuperação de serviço no varejo e seu impacto na fidelização dos clientes. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 6, n. 3, p.55-73, set/dez. 2002. Quadrimestral. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac/vol_06/dwn/rac-v6-n3-kff.pdf>. Acesso em: 29 maio 2010.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FREITAS, André Luís Policani. A qualidade em serviços no contexto da competitividade. **Revista Produção**, Florianópolis, v. 5, n. 1, p.1-24, mar. 2005. Disponível em:

<<http://www.producaoonline.org.br/index.php/rpo/article/view/321/418>>. Acesso em: 30 maio 2010.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p.6-19, jan. 2000. Disponível em: <http://www.projeler.com.br/download/pdf/as_empresas_sao_grandes_colecoes_de_processos.pdf>. Acesso em: 30 maio 2010.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KOTLER, Philip, **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª Ed. 7ª reimpressão, São Paulo: Atlas, 2008.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi, **Marketing de serviços**. 4ª edição, São Paulo: Atlas, 2006.

LOVELOCK, Christopher, WIRTZ, Jochen, **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5ª edição., São Paulo; Pearson Prentice Hall, 2006.

LOVELOCK, Christopher, WRIGHT, Lauren., **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARIANI, Celso Antonio, PIZZINATTO, Nadia Kassouf, FARAH, Osvaldo Elias. **Método PDCA e ferramentas da qualidade no gerenciamento de processo industriais: um estudo de caso**. In: XII SIMPEP, 2005, Bauru. p. 1-12. Disponível em:<http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_12/copiar.php?arquivo=Mariani_CA_%20Metodo%20PDCA.pdf>. Acesso em: 25 maio de 2010.

MARTINS, Petrônio G. LAUGENI, Fernando P., **Administração da produção**. 2ª Ed.. São Paulo, São Paulo: Saraiva, 2005.

MELLO, Pollyanna. **Setor de serviços tem papel fundamental na economia brasileira**. Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/setor-de-servicos-tem-papel-fundamental-na-economia-brasileira/21416/>>. Acesso em: 16 abril de 2010.

MESQUITA, Adolfo Macedo, VASCONCELOS, Diogo Sergio César de. **Utilização do ciclo PDCA e das ferramentas da qualidade na elaboração de um procedimento operacional padrão (POP)**. In: XVI SIMPEP, 2009. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep.php?e=4>. Acesso em: 16 abril de 2010.

MONTEIRO, Allan Pinheiro *et al.* **Proposta de reajuste de leiaute de uma indústria de embalagens plásticas: diagnóstico por meio do fluxo de processo**. In: XXIX ENEGEP, 2009, Salvador. p. 1 – 11. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_091_618_13055.pdf>. Acesso em: 25 maio de 2010.

MOREIRA, Roseilda Nunes. **O consumo de experiências em cenários temáticos: um estudo sobre restaurantes de comida japonesa**. 2006. 104 f. Dissertação (Mestrado). Universidade de Fortaleza – UNIFOR, CMA, Fortaleza. Disponível em: <uol11.unifor.br/oul/conteudosite/?cdConteudo=704319>. Acesso em: 16 abril 2010.

NOGUEIRA, Luís Artur. **Economia brasileira gera empregos de A a Z**. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/economia/noticias/economia-brasileira-gera-empregos-z-571885.html>>. Acesso em: 24 junho de 2010.

OLIVEIRA, André Nascimento. **A importância dos serviços para a sociedade moderna**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/a-importancia-dos-servicos-para-a-sociedade-moderna/2748/>>. Acesso em: 16 abril de 2010.

PACHECO, Ana Paula Reusing et al. **O ciclo PDCA na gestão do conhecimento: uma abordagem sistêmica**. Florianópolis: USFC. Disponível em: <<http://www.issbrasil.usp.br/pdfs2/ana.pdf>>. Acesso em: 23 maio de 2010.

PERIARD, Gustavo. **O que é o 5W2H e como ele é utilizado**. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta99/may/anexos/anexos.htm>> Acesso em: 25 outubro de 2010.

RAUEN, Fábio José. **Roteiros de investigação científica**. Tubarão: Editora Unisul, 2002.

SANTOS, Luciano Costa. **Projeto e análise de processos de serviços: avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca**. 2000. 121 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <<http://www.lgti.ufsc.br/public/luciano.pdf>>. Acesso em: 22 maio 2010.

SANTOS, Luciano Costa; GOHR, Cláudia Fabiana. **Manual para a elaboração do trabalho de conclusão de curso**. 2005. Apostila – (Curso de Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2005.

SANTOS, Luciano Costa. **Um modelo para a formulação da estratégia de operações de serviços**. 2006. 319 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

SANTOS, Robson dos. **Melhoria de processos em uma empresa do setor têxtil: estudo e aplicação**. 2009. 113 f. Monografia - Curso de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo – Escola Politécnica, São Paulo. Disponível em: <<http://www.pro.poli.usp.br/publicacoes/trabalhos-de-formatura/melhoria-de-processos-em-uma-empresa-do-setor-textil-estudo-e-aplicacao>>. Acesso em: 15 junho 2010.

SANTOS, Luciano Costa; VARVAKIS, Gregório; GOHR, Cláudia Fabiana. **Gestão de operações de serviços**. 2010. Apostila – (Curso de Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2010.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: USFC, 2001.

SILVA, Marcos Roberto da. **Análise e melhoria do processo produtivo em uma empresa automobilística**. 2002. 71 f. Monografia (Especialização, MBA Gerência Empresarial e Negócios) – Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado, Universidade de Taubaté, Taubaté. Disponível em: <http://aurelio.pro.br/qualidade/silva_marcos_roberto_da.pdf>. Acesso em: 15 junho 2010.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1990.

VIERA, César Gregorio Godoy. **Uma metodologia para a melhoria de processos**. 1995. 173 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal De Santa Catarina, Florianópolis, 1995. Cap. 2. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta/godoy/index/>>. Acesso em: 29 maio 2010.

WEITZ, Barton A.; LEVY, Michael. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA**1) Com que frequência você vai à loja?**

mensalmente semanalmente diariamente raramente

2) Adquire produtos com a finalidade de uso:

Próprio Revenda Presente outro. Qual? _____

3) Adquire qual tipo de peças:

Prontas Montagem Prontas e Montagem outro. Qual? _____

4) Como você classificaria o atendimento praticado pelos vendedores?

Excelente Bom Regular Ruim Péssimo

5) Como você classificaria o grau de conhecimento dos vendedores?

Excelente Bom Regular Ruim Péssimo

6) Como você classificaria o tempo de resposta as suas solicitações?

Excelente Bom Regular Ruim Péssimo

7) Os serviços prestados correspondem à sua expectativa?

Excelente Bom Regular Ruim Péssimo

8) Como você classificaria a qualidade dos produtos disponibilizados na loja?

Excelente Bom Regular Ruim Péssimo

9) Como você classificaria a acessibilidade (disposição na loja) dos produtos?

Excelente Bom Regular Ruim Péssimo

10) Como você classificaria a variedades dos produtos ofertados pela loja?

Excelente Bom Regular Ruim Péssimo

11) Como você classificaria o ambiente em relação à limpeza e higiene?

Excelente Bom Regular Ruim Péssimo

12) Como você classificaria as instalações físicas da loja?

Excelente Bom Regular Ruim Péssimo

APÊNDICE B – ROTEIRO DO *BRAINSTORMING*

- Em relação à avaliação de falta de conhecimento do vendedor feita pelo cliente, quais seriam os motivos para ocasionar essa percepção?
- Porque os clientes sentem que o tempo de espera para atender as suas solicitações está elevado?
- A acessibilidade (disposição) dos produtos da loja foi avaliada como regular isto estaria sendo ocasionado por quais fatores?
- Referente à instalação física da loja, a qual recebeu avaliação regular, quais fatores poderiam motivar este tipo de percepção?