

Luciano Costa Santos; Cláudia Fabiana Gohr; Mônica Ferreira Fukuda Nogueira

**Qualidade em serviços pela melhoria de processos: um estudo em uma pequena empresa varejista de bijuterias e acessórios**

**Service quality through process improvement: a study in a small retailer of *bijouteries* and accessories**

Luciano Costa Santos (UFPB)

[lucosantos@gmail.com](mailto:lucosantos@gmail.com)

Cláudia Fabiana Gohr (UFPB)

[claudiagohr@yahoo.com.br](mailto:claudiagohr@yahoo.com.br)

Mônica Ferreira Fukuda Nogueira (UFGD)

[monicafukuda@hotmail.com](mailto:monicafukuda@hotmail.com)

**Resumo:**

A qualidade dos serviços depende diretamente da gestão dos processos que os produzem. Adotando essa premissa, este trabalho apresenta a aplicação de uma metodologia de análise e solução de problemas que incorpora a visão processual de melhoria contínua em uma pequena empresa do ramo de varejo de bijuterias e acessórios relacionados. Com a expansão de suas atividades, a empresa pesquisada deveria lidar com o desafio de manter os mesmos níveis de qualidade para uma demanda crescente de clientes, fator que motivou a realização desse estudo. Para isso, foi proposto um procedimento de análise que foi aplicado segundo a abordagem da pesquisa-ação, na qual um dos autores desse artigo exerceu o papel de facilitador do processo de intervenção organizacional para a melhoria dos processos. Os resultados da aplicação evidenciaram os problemas potenciais associados aos processos analisados, assim como suas prováveis causas. Com os resultados da análise, foi possível traçar um plano de implantação que previa ações incrementais de melhoria, principalmente relacionadas à capacitação de funcionários e à melhoria de instalações, além do redesenho do processo de gestão dos materiais que abastecem a loja.

**Palavras-chave:** Qualidade em Serviços; Melhoria de Processos; Ferramentas da Qualidade.

**Abstract:**

Service quality depends directly on the management of the processes that produce them. Adopting this premise, this paper presents the application of a methodology for analyzing and solving problems that incorporates the process view of continuous improvement in a small retail firm of *bijouteries* and related accessories. With the expansion of its activities, the researched company should deal with the challenge of maintaining the same levels of quality for a growing customer demand, a factor that motivated this study. For doing this, it is proposed an analysis procedure that was applied according to the approach of action research, in which one of the authors of this paper served as a facilitator of the organizational intervention to improve the processes. The results of the application highlighted the potential problems associated with the analyzed processes, and their likely causes. Based on the outcomes of the analysis, it was possible to design an implementation plan that provided incremental improvement actions, mainly related to staff training and improvement of facilities, in addition to the redesign of the process for management the materials that supply the store.

**Keywords:** Service Quality; Process Improvement; Quality Tools.

Qualidade em serviços pela melhoria de processos: um estudo em uma pequena empresa varejista de bijuterias e acessórios

## 1. INTRODUÇÃO

A melhoria da qualidade em serviços tem sido o objeto de interesse de grande parte das empresas que buscam um diferencial competitivo no mercado. Empresas de manufatura, empresas de varejo e prestadoras de serviços “puros” têm apoiado sua estratégia nos serviços que compõem seus pacotes de valor oferecidos ao mercado.

A qualidade dos serviços depende diretamente da gestão dos processos que os produzem. De acordo com Stewart (2003), os processos representam a “tarefa” dos serviços, um dos três pilares da estrutura conceitual para a qualidade em serviços que o autor propõe. De fato, grande parte dos modelos de qualidade em serviços evidencia o papel dos processos (SETH; DESHMUKH; VRAT, 2005), o que demonstra a relação de interdependência entre os resultados esperados de um serviço e maneira pela qual esses resultados são produzidos.

Em qualquer organização, de manufatura ou de serviços, o esforço de melhoria contínua geralmente envolve a análise sistemática de processos, identificando as barreiras que impedem a realização da qualidade e eliminando essas barreiras por meio de ações gerenciais que buscam a melhoria incremental dos processos ou implicam uma reestruturação completa do sistema organizacional. Para isso, metodologias de melhoria de processos têm sido desenvolvidas e aplicadas em diferentes situações nas quais as empresas desejam obter melhores níveis de desempenho. Trabalhos recentes, como os de Zellner (2011) e Siha e Saad (2008), confirmam a relevância e a atualidade do tema e sugerem a continuidade da pesquisa com a adaptação de metodologias de melhoria de processos para diferentes tipos de empresas que atuam em diferentes mercados.

Adotando a premissa de que a qualidade em serviços é alcançada com a melhoria de processos, este trabalho apresenta a aplicação de uma metodologia de análise e solução de problemas que incorpora a visão processual de melhoria contínua em uma pequena empresa do ramo de varejo de bijuterias e acessórios relacionados. A metodologia aplicada foi desenvolvida de acordo com a lógica básica das metodologias tradicionais de melhoria de processos, porém foi adaptada às contingências dos processos de serviços comuns em pequenas empresas de varejo, o que, por si só, já constitui umas das contribuições deste trabalho. Além disso, a metodologia reuniu um conjunto de ferramentas da qualidade de fácil utilização, que possibilitaram a participação dos funcionários da empresa na equipe de melhoria.

A empresa analisada vinha apresentando um bom desempenho em seu mercado de atuação, observado particularmente em sua trajetória de expansão ao longo de seus sete anos de existência. A organização já contava com duas lojas e tinha aumentado consideravelmente o seu volume de vendas quando comparado com o do início de suas atividades, o que demonstrava que ela tinha superado com êxito a fase de “mortalidade infantil”, risco sempre presente no início de micro e pequenas empresas. No entanto, mesmo com seu sucesso aparente, os proprietários da empresa demonstravam uma preocupação com a sustentabilidade de seu crescimento, uma vez que o aumento do volume de atividades havia tornado mais complexa a gestão de operações e ameaçava a manutenção da qualidade em serviços. Por esse motivo, os gerentes consideraram que o momento de autoavaliação era oportuno e deveria começar pela análise e melhoria da qualidade nos serviços prestados.

A outra premissa que foi adotada neste trabalho é a visão de que uma empresa de varejo é, na verdade, um sistema de operações de serviços. Ao analisar as operações de

Luciano Costa Santos; Cláudia Fabiana Gohr; Mônica Ferreira Fukuda Nogueira

varejo, é possível observar que o varejista presta o serviço de disponibilizar para o consumidor final os bens produzidos pela indústria. Como o varejo não produz os bens que oferece, a melhoria da qualidade no varejo está diretamente relacionada com a melhoria dos serviços prestados, sejam no atendimento ao cliente ou na maneira que o varejista armazena, conserva e disponibiliza os bens oferecidos para a venda. Por isso, os processos da empresa foram analisados sob a ótica da qualidade em serviços, em sistemas de operações que incluem a participação do cliente e que apresentam uma significativa porção intangível em seus resultados.

Devido ao foco em melhoria da qualidade, o escopo da pesquisa abrangeu os processos diretamente ligados às operações (denominados aqui de processos de serviços), excluindo os processos administrativos sem uma vinculação direta com o sistema de operações da empresa. De acordo com essa delimitação de abrangência, o objetivo do trabalho foi descrever e diagnosticar os processos de serviços da organização, verificando de que forma estes podem ser melhorados.

A estrutura do artigo inclui uma breve discussão teórica sobre os conceitos que deram base para a aplicação da metodologia proposta. Posteriormente, são relatados os procedimentos metodológicos que guiaram a coleta e a análise dos dados necessários para a realização do trabalho. Em seguida, os processos são identificados, descritos e diagnosticados, permitindo reconhecer seus problemas e causas potenciais. O texto segue com as proposições de melhoria para os problemas identificados e é encerrado com as considerações finais sobre o trabalho realizado.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Os processos correspondem ao mecanismo de agregação de valor em um sistema de operações. Em um sentido amplo, os processos representam um conjunto de atividades logicamente inter-relacionadas que transformam entradas em saídas, agregando-lhes valor (PAIM *et al.*, 2009; VERGIDIS; TURNER; TIWARI, 2008). Essa constatação deu origem ao movimento de gestão por processos, originado de um lado pela corrente da reengenharia e de outro pela corrente da melhoria contínua, vertente na qual se enquadra este artigo.

Seguindo o movimento de gestão por processos, várias metodologias de melhoria de processos têm sido desenvolvidas, tais como a metodologia SAM de Siha e Saad (2008), a metodologia WABPI de Coskun, Basligil e Baracli (2008), metodologia MIPI de Adesola e Baines (2005) e a metodologia SUPER de Lee e Chuah (2001). Somado a esse esforço, a evolução do programa Seis Sigma de gestão da qualidade popularizou a metodologia DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve, Control*), uma abordagem estruturada de melhoria de processos que dá suporte a esse programa (ROTONDARO, 2002; SCHROEDER *et al.*, 2008). Na perspectiva da gestão da qualidade, as metodologias de melhoria de processos revitalizam e incorporam as tradicionais metodologias de análise e solução de problemas (MASP), porém com uma orientação mais explícita para os processos da organização.

Ao analisar as diferentes metodologias citadas anteriormente, podem-se identificar etapas em comum que, mesmo apresentando diferentes rótulos, perfazem sequências de melhoria que podem ser consideradas análogas. Em cada uma dessas etapas, são utilizadas ferramentas de suporte, desde simples ferramentas da qualidade até técnicas sofisticadas de otimização de processos. Sintetizando as metodologias apresentadas na literatura e trazendo exemplos de ferramentas que dão suporte às mesmas, o quadro 1 apresenta a sequência típica das metodologias de melhoria de processos.

Qualidade em serviços pela melhoria de processos: um estudo em uma pequena empresa varejista de bijuterias e acessórios

A melhoria de um processo depende diretamente da coleta e da análise de dados que o caracterizam e servem de base para o seu redesenho (ROHLEDER; SILVER, 1997). Para essa finalidade, as clássicas ferramentas da qualidade (algumas delas exemplificadas no quadro 1), embora venham sendo difundidas há muito tempo, continuam atuais e ainda fornecem uma grande contribuição para a descrição e o diagnóstico de processos (BAMFORD; GREATBANKS, 2005; CARPINETTI, 2010). Essas ferramentas compõem as conhecidas metodologias de análise e solução de problemas (MASP), que recentemente ganharam um novo fôlego e uma maior orientação para processos com a ampla disseminação do programa Seis Sigma (HAGEMEYER; GERSHENSON; JOHNSON, 2006).

Quadro 1 – Sequência típica das metodologias de melhoria de processos.

Etapas	Descrição	Exemplos de ferramentas
1. Entender	A partir do momento que a necessidade de melhoria é identificada, procura-se entender a situação por meio da seleção e do mapeamento de processos.	- Matriz de priorização - Fluxograma - Folha de verificação
2. Analisar	Após o entendimento da situação atual, os processos são analisados com o objetivo de identificar seus problemas principais e as causas relacionadas.	- <i>Brainstorming</i> - Diagrama de causa-efeito - Gráfico de Pareto
3. Implementar	Com a identificação dos problemas e suas causas, é possível projetar soluções, redesenhar processos, traçar planos de ação e implantar as melhorias planejadas.	- 5W2H - Gráfico de Gantt - Simulação computacional
4. Monitorar	Depois da implementação, os processos são monitorados por meio da verificação contínua de indicadores que sinalizam a necessidade de novas melhorias.	- <i>Scorecard</i> de indicadores - Pesquisa de mercado - Cartas de controle

Fonte: Elaborado pelos autores.

Mesmo com toda a popularidade das ferramentas da qualidade, algumas pesquisas demonstram que elas ainda são subutilizadas em diversas empresas de diferentes setores (KHANNA *et al.*, 2006; SOUSA *et al.*, 2005). Clegg, Rees e Titchen (2010) apontam que uma das razões para a subutilização é que muitas ferramentas não são conhecidas ou não são bem compreendidas pelas pessoas que irão aplicá-las, o que ressalta o papel fundamental do treinamento anterior à implantação de programas de melhoria. Por outro lado, a constatação de Sousa e Voss (2001) de que as práticas de gestão da qualidade são dependentes do contexto indica que outro motivo da subutilização é a escolha de ferramentas que não são coerentes com as características dos processos da organização. A seleção das ferramentas apropriadas deve levar em consideração as contingências do sistema de operações a ser analisado.

As operações de serviços apresentam contingências que justificam a adaptação ou mesmo a criação de novas ferramentas para a melhoria de processos. Embora existam pesquisas que demonstrem que bons resultados podem ser obtidos com a aplicação de ferramentas clássicas da qualidade em operações de serviços (DORSCH; YASIN; CZUCHRY, 1997; WYCKOFF, 2001), a literatura apresenta exemplos de adaptações de ferramentas que tiveram sucesso justamente por causa da adequação às peculiaridades dos



Luciano Costa Santos; Cláudia Fabiana Gohr; Mônica Ferreira Fukuda Nogueira

processos de serviços (FLIEß; KLEINALTENKAMP, 2004; GEUM *et al.*, 2009; PATRÍCIO; FISK; CUNHA, 2008).

Os processos de serviços possuem a característica diferenciadora da participação do cliente, que também representam entradas fundamentais para o sistema de operações (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010; SAMPSON; FROEHLE, 2006). De um modo geral, a literatura apresenta duas partes distintas do sistema de operações de serviços (PONSIGNON; SMART; MAULL, 2011; ZOMERDIJK; VRIES, 2007): linha de frente (ou *front office*) e retaguarda (ou *back office*). A linha de frente é a parte do sistema de operações em que ocorrem as interações entre cliente e empresa que oportunizam a participação do cliente no processo. Na linha de frente acontecem os “momentos da verdade”, expressão usada por Giansesi e Corrêa (1994) para designar os pontos de contato entre cliente e empresa que, ao longo do processo de prestação do serviço, vão completar o ciclo do serviço. As atividades de retaguarda, por sua vez, servem para apoiar o processo de prestação do serviço, sendo que há pouco ou nenhum contato entre a organização e o cliente.

A linha de frente e a retaguarda estão intimamente relacionadas. É como se a retaguarda prestasse um serviço interno à linha de frente. A qualidade do serviço ao cliente final (serviço externo) irá depender da qualidade do serviço interno. Da mesma forma, um bom serviço interno da retaguarda pode não ter validade se a linha de frente não tiver um bom desempenho. Um programa de melhoria de processos de serviços deve levar em consideração a relação entre linha de frente e retaguarda, bem como a participação do cliente no processo de prestação de serviços.

A revisão dos conceitos citados nesta seção foi fundamental para que pudessem ser definidos os procedimentos metodológicos que seriam adotados. Esses procedimentos são apresentados na seção a seguir.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O procedimento de análise e melhoria dos processos de serviços foi conduzido por um dos autores deste artigo, que exercia funções gerenciais na empresa pesquisada e envolveu seus funcionários para a descrição e o diagnóstico dos processos analisados. Em relação à condução do trabalho de campo, a pesquisa seguiu a abordagem da pesquisa-ação, na qual o pesquisador interferiu na realidade organizacional e envolveu o objeto pesquisado para o alcance dos objetivos da pesquisa (COUGHLAN; COGHLAN, 2002; EDEN; HUXHAM, 1996).

Embora a empresa possua duas lojas em sua região de atuação, a pesquisa foi limitada à loja matriz, por ter um porte mais representativo e possuir uma maior complexidade em suas operações. Assim, as melhorias propostas para a loja matriz poderiam ser replicadas para a loja filial com as devidas adaptações. A unidade de análise da pesquisa correspondeu aos processos diretamente relacionados com a qualidade em serviços na empresa pesquisada. Nesse sentido, foram focalizados especificamente os processos operacionais e de suporte, que na nomenclatura de serviços correspondem aos processos de linha de frente e de retaguarda.

A metodologia proposta para a melhoria de processos na empresa seguiu um roteiro de três etapas, que pode ser observado no quadro 2. As ferramentas adotadas em cada uma das etapas, assim como as atividades desenvolvidas, podem ser visualizadas no mesmo quadro. A escolha das ferramentas se deu em função de sua simplicidade e facilidade de uso, não exigindo o treinamento prévio dos participantes da equipe de intervenção organizacional. Devido à familiaridade dos participantes com as ferramentas adotadas e à adequação dessas

Qualidade em serviços pela melhoria de processos: um estudo em uma pequena empresa varejista de bijuterias e acessórios

ferramentas aos processos que seriam analisados, optou-se por não utilizar técnicas mais sofisticadas e com uma aplicação específica para serviços. No entanto, embora utilize ferramentas comuns, a metodologia de melhoria foi aplicada levando em consideração a participação do cliente nos processos de serviços e as distinções entre as atividades de linha de frente e as atividades de retaguarda. Em outras palavras, a maneira que a metodologia foi aplicada respeitou a premissa de que as práticas de melhoria de processos dependiam das contingências que o contexto de aplicação apresentava.

Quadro 2 – Metodologia proposta para a melhoria de processos.

Etapas	Atividades	Ferramentas	Justificativa
1. Identificar processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selecionar processos relacionados com a qualidade em serviços.</li> <li>- Descrever os processos selecionados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise de entradas e saídas</li> <li>- Fluxograma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obter uma documentação completa dos processos.</li> <li>- Estabelecer referências para a análise.</li> </ul>
2. Analisar os processos de serviços e identificar problemas relacionados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar questionário para clientes.</li> <li>- Analisar as informações dos questionários.</li> <li>- Verificar pontos críticos nos processos.</li> <li>- Identificar causas dos problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questionário</li> <li>- <i>Brainstorming</i></li> <li>- Diagrama de causa-efeito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar pontos críticos e problemas pela ótica do cliente.</li> <li>- Detectar as raízes dos problemas identificados.</li> </ul>
3. Propor melhorias para os processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redefinir os processos de serviços corrigindo os pontos críticos.</li> <li>- Estabelecer um plano de ação para implantar as melhorias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fluxograma</li> <li>- 5W2H</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resolver os problemas identificados.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Do ponto de vista da pesquisa científica, é possível afirmar que as ferramentas identificadas no quadro 2 representaram os instrumentos de coleta (questionário e *brainstorming*) e de análise de dados (análise de entradas e saídas, fluxograma e diagrama de causa-efeito). As técnicas de coleta de dados geraram informações de entrada para a análise de dados, o que demonstra a complementaridade entre as ferramentas. No entanto, além das ferramentas citadas no quadro 2, foram utilizadas a análise documental e a observação participante como técnicas de coleta de dados para a descrição dos processos. O quadro 3 apresenta um detalhamento dos instrumentos de coleta de dados que foram utilizados na pesquisa.

Quadro 3 – Instrumentos de coleta de dados utilizados na pesquisa

Técnicas	Aplicação na pesquisa
Análise documental	Foram analisados os documentos existentes na empresa que davam suporte para descrever os processos selecionados.
Observação participante	Esta técnica foi adotada para identificar as rotinas de operação dos processos selecionados, de acordo com a percepção das pessoas que participavam desses processos.
Questionário	Foi adotado para verificar a percepção dos clientes em relação à qualidade dos serviços vinculados aos processos selecionados. O questionário foi dirigido aos clientes cadastrados na empresa e foi aplicado via telefone, <i>e-mail</i> ou MSN (sistema de mensagens instantâneas).
<i>Brainstorming</i>	Envolveu os funcionários da loja e foi conduzido por um dos pesquisadores. Sua utilização serviu como ponto de partida para identificar as potenciais causas dos problemas apontados pelos clientes.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Luciano Costa Santos; Cláudia Fabiana Gohr; Mônica Ferreira Fukuda Nogueira

O questionário era composto por perguntas fechadas que apresentavam alternativas de avaliação dos serviços, tanto por meio de uma escala do tipo Likert de cinco pontos (“excelente”, “bom”, “regular”, “ruim” e “péssimo”) quanto por meio de uma escala dicotômica (“sim” ou “não”). O questionário foi enviado a todos os 258 clientes que faziam parte do cadastro da empresa, excluindo os clientes ocasionais que entravam na loja, mas não tinham nenhum tipo de vínculo com a empresa. Os questionários foram enviados por *e-mail* e também foram aplicados por telefone e MSN para os clientes que não tinham *e-mail* cadastrado ou que demonstraram preferência por outro meio de comunicação.

Embora o prazo para aplicação dos questionários tenha sido relativamente amplo, delimitado em dois meses, somente 35 questionários foram respondidos. Considerando a natureza da população (finita) e das variáveis analisadas (qualitativas), pode-se afirmar que o número de questionários respondidos corresponde a uma amostra representativa do universo de 258 clientes cadastrados, adotando um nível de confiança de 90% e assumindo uma margem de erro de aproximadamente 13%. Essa constatação foi embasada na fórmula estatística destinada para o cálculo do tamanho da amostra para a investigação de variáveis qualitativas em populações finitas (BRUNI, 2007):

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

em que:

$n$  = 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 (0,5 para alternativas com mesmo peso)

$q = 1 - p$

Apesar de a margem de erro ter sido relativamente alta (13%) para que se possam fazer generalizações para toda a população de clientes cadastrados, os resultados da aplicação do questionário confirmaram a percepção que os funcionários já tinham sobre os problemas identificados, conforme é apresentado na próxima seção.

Além de definir as técnicas de coleta e análise de dados, os procedimentos metodológicos definiram o roteiro de aplicação da pesquisa de campo. Essa aplicação é detalhada a seguir.

#### 4. APLICAÇÃO

A organização estudada é uma empresa de pequeno porte que atua, há sete anos, no varejo de peças para a montagem de bijuterias e também na comercialização de bijuterias prontas. Além de seus produtos disponíveis para a venda, a empresa também oferece cursos gratuitos para a produção de bijuterias, de chinelos decorados e de peças bordadas, como uma alternativa de promover as vendas, especialmente entre os clientes que compram peças para a montagem e posterior revenda. Devido a um acordo de sigilo, foi decidido que o nome da empresa não seria divulgado neste artigo, omitindo-se todos os dados que pudessem identificar a organização.

Qualidade em serviços pela melhoria de processos: um estudo em uma pequena empresa varejista de bijuterias e acessórios

#### 4.1. Identificação dos processos

Conforme foi destacado anteriormente, foram selecionados os processos relacionados com a qualidade em serviços na organização. De acordo com essa lógica, foram selecionados os seguintes processos: atendimento ao cliente, confecção de modelos, gestão de materiais e *telemarketing*. Para a análise desses processos, primeiramente foi feita uma análise de entradas e saídas (quadro 4), permitindo uma visão geral dos processos e seus recursos.

Quadro 4 – Análise de entradas e saídas para os processos selecionados.

Processos	Objetivos	Entradas	Atividades principais	Saídas
<b>Atendimento ao cliente</b>	- Atender bem os clientes. - Apresentar os produtos solicitados.	- Vendedor - Cliente - Peças - Modelos prontos	- Apresentar a loja para os clientes. - Verificar o que o cliente necessita e auxiliá-lo a encontrar as peças. - Apresentar outras opções para o cliente.	- Cliente atendido
<b>Confecção de modelos</b>	- Auxiliar o cliente na aplicação de peças. - Vender modelos prontos.	- Vendedor - Ferramentas de confecção - Peças	- Verificar modelos que devem ser confeccionados. - Escolher peças. - Confeccionar modelos.	- Modelos novos
<b>Gestão de materiais</b>	- Repor rapidamente as peças faltantes. - Evitar ruptura de estoque.	- Vendedor - Comprador da empresa - Estoquista - Lista de pedidos	- Repor seções com o material solicitado. - Fazer pedido de compra por <i>e-mail</i> ou <i>fax</i> . - Efetuar compra presencial.	- Loja abastecida
<b>Telemarketing</b>	- Manter o cliente atualizado sobre promoções e chegadas de produtos.	- Vendedor - Pessoal administrativo - Meios de comunicação	- Telefonar para o cliente - Enviar mensagens para a <i>mailing list</i> de clientes cadastrados	- Telefonemas realizados - <i>E-mails</i> enviados

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após a análise de entradas e saídas, foram elaborados os fluxogramas de cada um dos quatro processos selecionados (com um deles exemplificado na figura 1). Por meio da elaboração e da análise dos fluxogramas, foi possível identificar as peculiaridades de cada um dos processos. Algumas dessas peculiaridades são destacadas a seguir.

**a) Processo de atendimento ao cliente.** Por se tratar de um processo de linha de frente, existem momentos de verdade críticos no início e no fim do ciclo do serviço. Nesses momentos, o vendedor precisa ficar atento para causar uma boa impressão logo de início (momentos iniciais), requerendo também uma finalização do atendimento de maneira satisfatória (momentos finais). Os momentos finais, de acordo com Giansesi e Corrêa (1994), ficam na memória do cliente, gerando potenciais novas compras. O processo de atendimento envolve desde o primeiro contato com o vendedor até o momento em que o cliente sai da loja após pagar pelo produto.



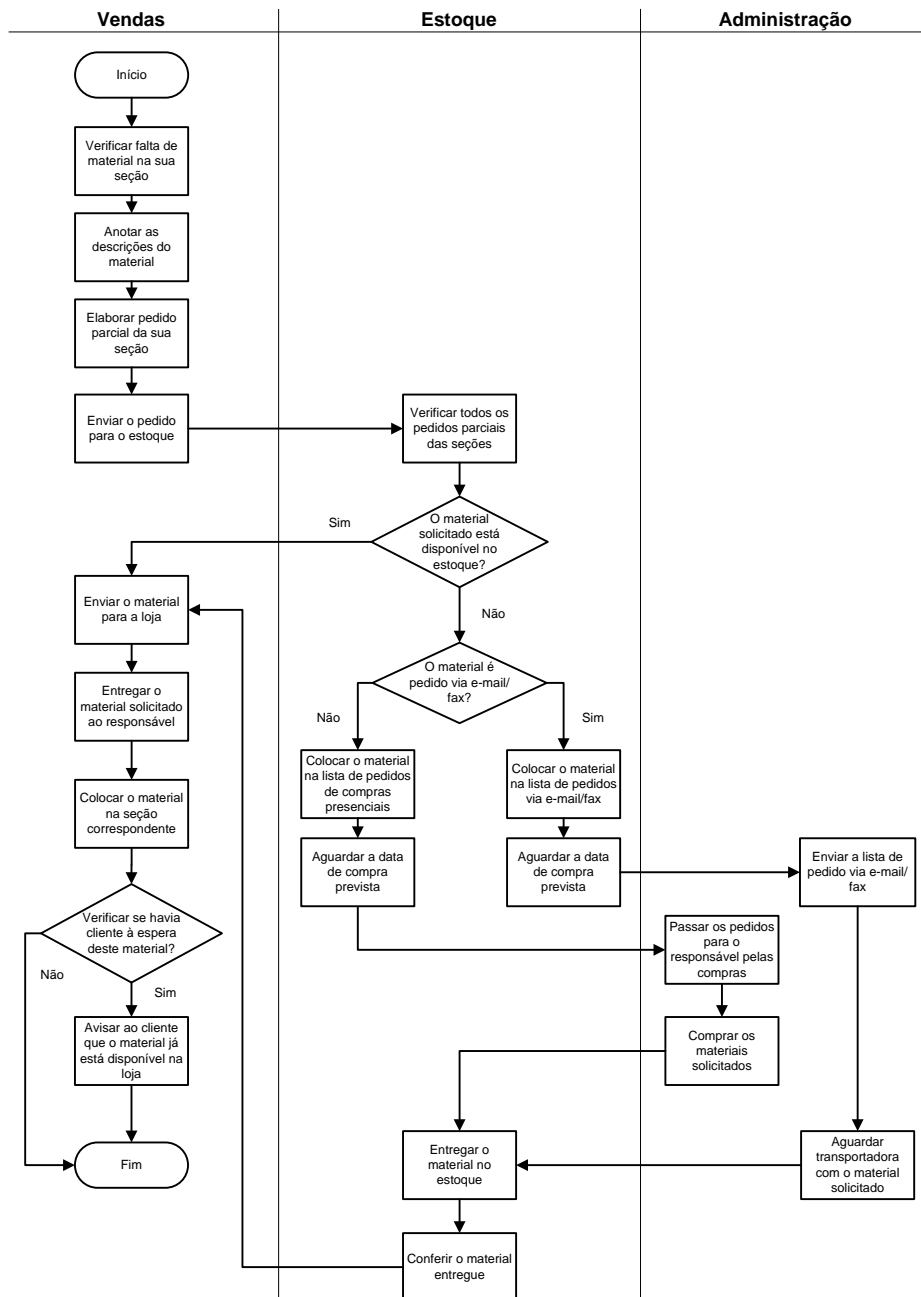
Luciano Costa Santos; Cláudia Fabiana Gohr; Mônica Ferreira Fukuda Nogueira

**b) Processo de confecção de modelos.** Este processo consiste em confeccionar modelos utilizando peças que estão disponíveis na loja para a venda aos clientes. Ele tem início na escolha do modelo que necessita ser confeccionado, segue com a escolha das peças que serão utilizadas e é finalizado com a apresentação do modelo pronto ao cliente. Para a sua execução, o processo depende tanto de atividades de linha de frente quanto de atividades de retaguarda.

**c) Processo de gestão de materiais.** Refere-se à reposição e à compra de produtos. Apesar de não ter um contato direto com os clientes (processo de retaguarda), exerce um impacto significativo na qualidade em serviços, pois é por meio deste processo que a empresa garante que os produtos estejam disponíveis na loja. Este processo passa pelos vendedores da loja (vendas), pelo estoquista (estoque) e pelo responsável pelas compras (setor administrativo), em que se faz necessária uma comunicação eficiente entre os setores, evitando a falta de produtos na loja. A figura 1 demonstra o fluxograma que descreve o processo de gestão de materiais na empresa.

Figura 1 – Fluxograma do processo de gestão de materiais.

Qualidade em serviços pela melhoria de processos: um estudo em uma pequena empresa varejista de bijuterias e acessórios



Fonte: Elaborado pelos autores.

**d) Processo de telemarketing.** É responsável pelas informações disponibilizadas aos clientes, tais como promoções, descontos e novidades, de forma a auxiliar na criação de vínculos para o desenvolvimento de clientes fiéis. O processo envolve o setor de vendas e o setor administrativo, sendo que ambos têm a função de manter o cliente bem informado, por meio de ligações telefônicas ou *e-mail*.

Enquanto a análise de entradas e saídas auxiliou na identificação dos recursos utilizados pelos processos, os fluxogramas detalharam os fluxos dos processos e a sequência das atividades envolvidas. A descrição detalhada dos processos permitiu que a equipe de melhoria pudesse visualizar a rotina de operação da empresa. Embora eles fizessem parte

Luciano Costa Santos; Cláudia Fabiana Gohr; Mônica Ferreira Fukuda Nogueira

dessa rotina, a explicitação de cada detalhe da operação foi um fator determinante para a identificação dos problemas e suas causas.

#### 4.2. Problemas, causas potenciais e oportunidades de melhorias

Para a identificação e a análise de problemas foram utilizados diferentes recursos (questionário, *brainstorming* e diagrama de causa-efeito), conforme destacado na metodologia do trabalho (quadro 2). No caso específico do questionário que foi aplicado aos clientes cadastrados, além das perguntas que descreviam o perfil do respondente, foram elaboradas perguntas de caráter avaliativo, que permitiam identificar problemas que comprometiam a qualidade dos serviços da empresa.

De uma forma geral, a análise das respostas dos questionários demonstrou uma avaliação positiva dos clientes em relação aos serviços prestados, uma vez que todos os itens avaliados apresentaram respostas concentradas predominantemente entre as alternativas nominadas entre “bom” e “excelente”. No entanto, a equipe de melhoria considerou que todos os itens que apresentavam respostas nas alternativas “regular”, “ruim” ou “péssimo”, em qualquer percentual, representavam problemas potenciais que deveriam ser investigados. De acordo com essa lógica, foi possível identificar quatro itens do questionário que apresentaram algum percentual de avaliação negativa (quadro 5).

Quadro 5 – Problemas potenciais identificados na pesquisa feita com os clientes.

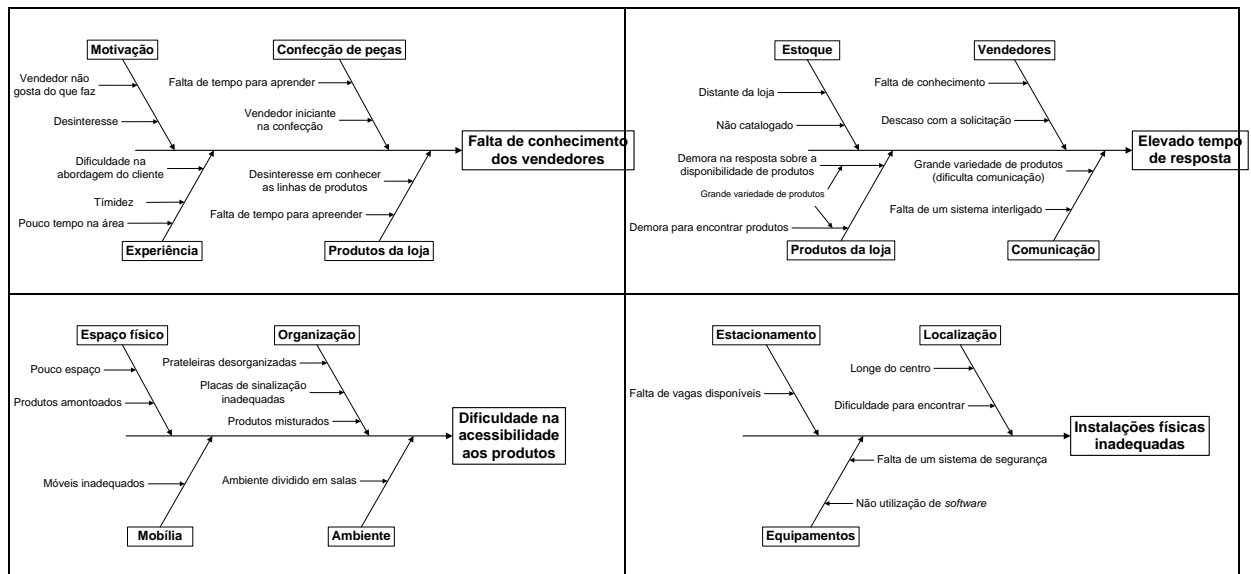
Problemas potenciais	Justificativa
Grau de conhecimento do vendedor	Embora este item não tenha apresentado um percentual significativo de avaliação negativa, este fator precisa ser monitorado constantemente, devido ao seu impacto para a satisfação do cliente.
Tempo de resposta às solicitações dos clientes	Este item teve uma avaliação predominantemente positiva, porém deve ser objeto de uma análise mais detalhada, pois a rapidez no atendimento e na reposição do estoque tende a diminuir com o aumento de demanda.
Acessibilidade aos produtos	Este quesito teve o pior desempenho dentre os itens avaliados, com 40% dos clientes atribuindo a avaliação “regular”.
Instalações físicas (localização e equipamentos)	Este quesito obteve o segundo pior desempenho dentre os itens avaliados, com 25,71% dos clientes atribuindo a avaliação “regular” e 2,86% atribuindo a avaliação “ruim”.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como foi mencionado anteriormente, embora o número de respondentes tenha sido relativamente baixo, os problemas potenciais apontados pelos clientes coincidiram com uma avaliação preliminar feita entre os funcionários, o que reforçou a confiabilidade da análise realizada. Por esse motivo, os problemas revelados na aplicação do questionário foram objeto de análise na realização de um *brainstorming* envolvendo os funcionários para a identificação de causas potenciais. Os resultados do *brainstorming* permitiram construir diagramas de causa-efeito que representavam graficamente as potenciais causas para os problemas identificados (figura 2).

Figura 2 – Diagramas de causa-efeito para os problemas identificados.

Qualidade em serviços pela melhoria de processos: um estudo em uma pequena empresa varejista de bijuterias e acessórios



Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao analisar os diagramas de causa-efeito, procurou-se avaliar as diferentes causas em busca de causas principais (causas-raízes) que sinalizavam oportunidades de melhoria. Ao identificar as causas mais prováveis, as oportunidades de melhoria surgiram naturalmente como parte do processo de geração de ideias no trabalho da equipe. A seguir, apresenta-se uma síntese da relação entre problemas, causas e oportunidades de melhoria.

**a) Falta de conhecimento dos vendedores.** As principais causas para esse problema estão relacionadas a pouca experiência dos funcionários, ao pouco conhecimento dos produtos vendidos e ao pouco conhecimento na confecção de peças, ocasionando, dessa forma, um atendimento deficiente. Para sanar este problema, surge a oportunidade de adotar um procedimento de treinamento periódico de vendedores, complementado com a realização de cursos de qualificação para melhorar o atendimento ao cliente e auxiliar na confecção de peças.

**b) Elevado tempo de resposta às solicitações dos clientes.** Em função da inexistência de uma tecnologia que auxilie na comunicação da loja com o estoque (que está situado em outro local), somada à grande variedade de produtos, tem-se como consequência um maior tempo de espera do cliente. Outro aspecto relacionado com o elevado tempo de resposta diz respeito ao desinteresse dos funcionários em atender prontamente às solicitações dos clientes. Para eliminar a primeira causa, sugere-se que seja adquirida uma tecnologia de informação que auxilie no gerenciamento de estoques. Em relação à segunda causa, sugere-se a adoção de um sistema de bonificação ou de premiação para o melhor vendedor do mês indicado pelos próprios clientes.

**c) Dificuldade na acessibilidade aos produtos.** Em função da falta de um espaço adequado na loja, o atendimento ao cliente acaba sendo prejudicado, devido à má disposição dos produtos nas prateleiras. Dessa forma, diferentes tipos de produtos se misturam, dificultando ainda mais o atendimento ao cliente. Para resolver esse problema, surge uma oportunidade para a empresa desenvolver um novo *layout* para melhorar a disposição física dos produtos. Além disso, a loja poderia ser dividida em setores, colocando um funcionário responsável



Luciano Costa Santos; Cláudia Fabiana Gohr; Mônica Ferreira Fukuda Nogueira

para cada setor. Isso auxiliaria na organização dos produtos e, conseqüentemente, reduziria o tempo de resposta às solicitações dos clientes.

**d) Instalações físicas inadequadas.** Dentre as principais causas, destacam-se a ausência de estacionamento, a má organização dos equipamentos e a distância da área comercial do município onde a loja está localizada. Além disso, a ausência de um sistema de segurança mais adequado inibe alguns pais em deixar seus filhos na loja para fazerem os cursos gratuitos. Para compensar a distância da área comercial da cidade, poderia ser feita uma maior divulgação da loja. O desenvolvimento de um novo *layout* também pode melhorar a avaliação deste aspecto, pois a disposição dos equipamentos poderia ser melhorada, facilitando o fluxo de materiais e clientes.

A identificação dos problemas possibilitou que as oportunidades de melhoria surgissem naturalmente, como possíveis soluções para os problemas identificados. A partir daí, a proposição de melhorias deveria ser formalizada em um plano que pudesse detalhar as etapas de implantação.

### 4.3. Proposição de melhorias

Tomando como base as causas dos problemas identificados, assim como as oportunidades de melhoria que foram apresentadas, foi possível desenvolver um plano de ação, utilizando para isso a ferramenta 5W2H. Por meio de perguntas simples, o plano de ação com o 5W2H ajuda a definir responsabilidades, recursos e prazos para a implantação das melhorias. O quadro 6 demonstra o plano de ação que foi feito para a empresa pesquisada. É importante destacar neste quadro que o item “recursos” foi colocado em espécie, omitindo-se os valores monetários por questões de sigilo.

Ao analisar o quadro 6, observa-se que a “dificuldade na gestão de materiais” interfere diretamente no problema nominado “elevado tempo de resposta”, conforme foi identificado na análise causa-efeito. Portanto, as ações de melhoria relacionadas a esse problema foram direcionadas para o aperfeiçoamento do processo de gestão de materiais. Na verdade, a natureza multicausal dos problemas e o compartilhamento de causas em comum ficaram evidentes ao constatar que as ações de melhoria que foram propostas geravam efeitos sistêmicos, que traziam benefícios para todo o sistema de operações e não apenas para um único processo.

De acordo com as melhorias propostas, verificou-se que o processo de gestão de materiais deveria ser redesenhado ao passar a utilizar um novo *software* que interligaria a loja com o estoque, proporcionando mudanças na precisão e na rapidez do atendimento ao cliente. Ao adotar o *software*, seria modificada a maneira de efetuar os pedidos ao estoque e também seria alterado o procedimento de atendimento do caixa, conforme pode ser observado na figura 3.

Quadro 6 – Plano de ação para a implantação de melhorias.

Problema	O que?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Recursos
Falta de conhecimento	Curso de qualificação no	Proporcionar o aperfeiçoa-	Loja	Segunda à sexta feira	Palestrante	Aulas	Tempo e espaço físico

Qualidade em serviços pela melhoria de processos: um estudo em uma pequena empresa varejista de bijuterias e acessórios

dos vendedores	atendimento	mento dos funcionários		(19:30 às 22:30h)			
	Curso de confecção de modelos			Um mês	Vende-dor com experiência.	Técnicas básicas e avançadas	Funcionários com experiência, pedrarias, ferramentas, espaço físico
	Premiação do melhor vendedor do mês	Estabelecer uma política de incentivos	Área de vendas	Todos os meses	Gerente comercial	Votação pelos clientes	Cédulas de votação, urna, divulgação
Dificuldade na acessibilidade aos produtos	Desenvolvimento de um novo <i>layout</i>	Melhorar a disposição física dos produtos	Loja	5 dias (19:00 às 22:00h)	Gerentes, vendedores, caixa e proprietário	Reuniões, intercâmbio de ideias	Responsável, móveis, pessoal para fazer a mudança
	Divisão da loja em áreas	Melhorar a disposição física dos produtos		Um mês	Gerente comercial	Um vendedor responsável por cada setor	Gerente comercial, funcionários, tempo
Instalações físicas inadequadas	Propaganda	Divulgar a localização da loja	TV e rádio	Um mês	Gerente de marketing	Seleção do veículo de propaganda e elaboração	Gerente de marketing, veículo de propaganda
Dificuldade na gestão de materiais	Aquisição de <i>software</i>	Melhorar a precisão e a rapidez no atendimento	Processo de gestão de materiais	Dois meses	Gerente de estoque, comercial administrativo e caixa	Selecionar <i>software</i> , efetuar cadastramento de produtos	Funcionários, gerentes, <i>software</i>

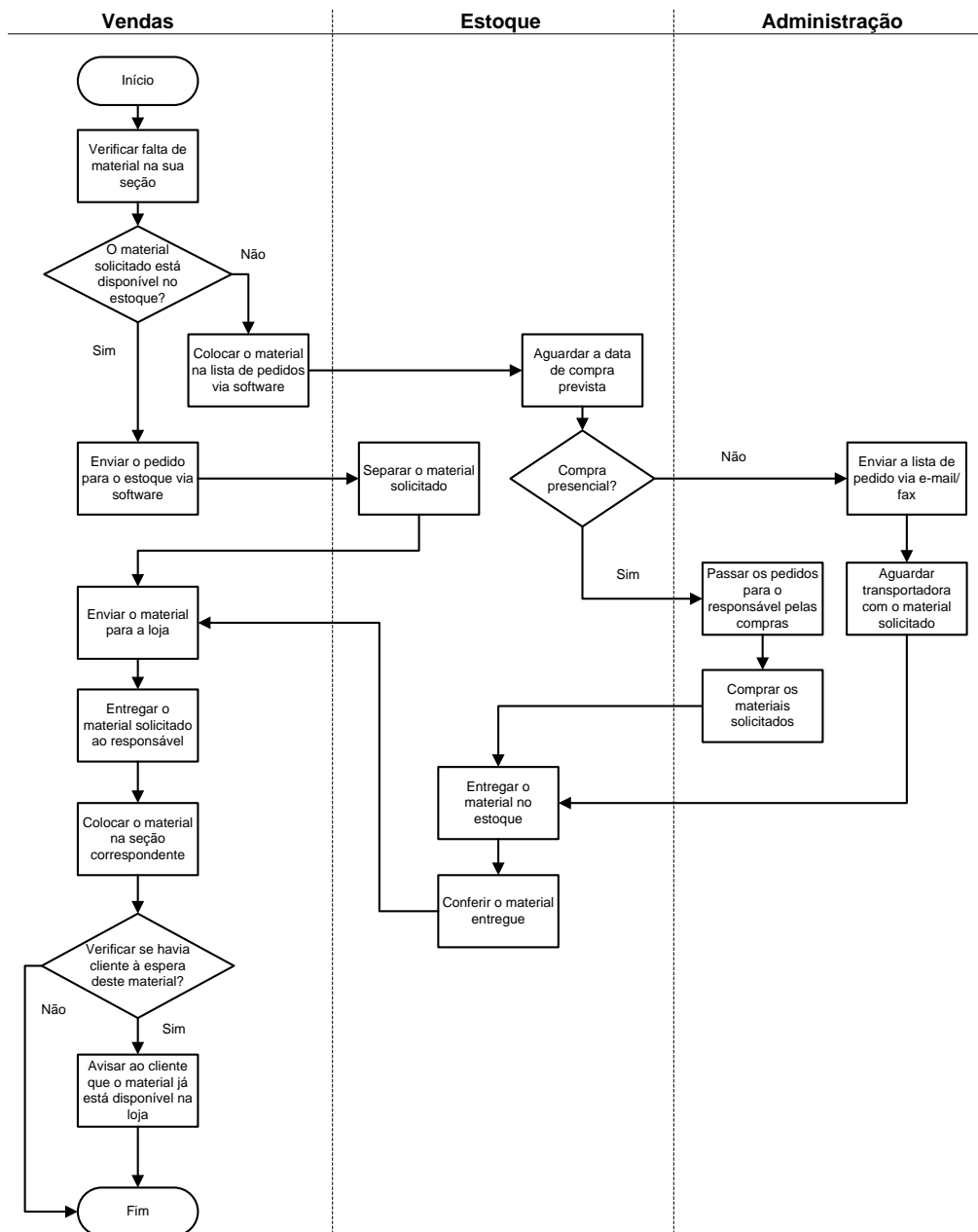
Fonte: Elaborado pelos autores.

O processo de gestão de materiais foi o único que foi redesenhado (ver figura 3). Os outros processos analisados deveriam manter a sua sequência original, porém, as ações de melhoria que foram planejadas deveriam alterar significativamente o desempenho e a interação entre os recursos de cada uma das atividades.

Devido à limitação do tempo para a aplicação da metodologia, não foi possível acompanhar a implantação das melhorias propostas no plano de ação. Pelo mesmo motivo, a metodologia aplicada não previu o monitoramento dos processos por meio de indicadores de desempenho, atividade que deverá ser realizada posteriormente para garantir a eficácia das melhorias implantadas.

Figura 3 – Novo fluxograma proposto para o processo de gestão de materiais.

Luciano Costa Santos; Cláudia Fabiana Gohr; Mônica Ferreira Fukuda Nogueira



Fonte: Elaborado pelos autores.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora a qualidade em serviços tenha uma definição mais complexa e esteja sujeita à percepção subjetiva do cliente, este trabalho demonstrou que é possível buscar objetivamente a melhoria em operações de serviços, à medida que se reconhece que os serviços são, na verdade, resultantes do desempenho de um conjunto específico de processos empresariais. Por essa perspectiva, é possível concluir que as metodologias de análise e solução de problemas, geralmente compostas pelas clássicas ferramentas da qualidade, são facilmente aplicáveis em operações de serviços desde que os processos da organização sejam identificados e suas peculiaridades sejam compreendidas.

Este trabalho propôs uma metodologia de melhoria de processos que foi aplicada em uma pequena empresa que comercializa bijuterias e acessórios relacionados. Com a aplicação,

Qualidade em serviços pela melhoria de processos: um estudo em uma pequena empresa varejista de bijuterias e acessórios

alguns problemas já conhecidos pelos funcionários foram evidenciados, enquanto outros foram revelados. Mesmo que tenham sido identificados problemas distintos, ficou claro para a empresa que muitos problemas tinham causas em comum e que suas soluções poderiam surtir efeito para diferentes processos. Em geral, a maior parte dos problemas demandava uma melhor capacitação de funcionários e uma readequação das instalações. Essas duas ações foram incorporadas ao plano de implantação de melhorias, que também previu o redesenho do processo de gestão de materiais.

Ao fazer uma retrospectiva daquilo que foi realizado, pode-se concluir que o sucesso da aplicação da metodologia foi devido, pelo menos em parte, a dois fatores principais: facilidade de aplicação das ferramentas e foco nos processos de serviços. As ferramentas da qualidade, apesar de já terem sido taxadas como modismos, continuam demonstrando a sua grande utilidade, principalmente por serem fáceis de aplicar e serem prontamente compreendidas por gerentes e funcionários de diferentes tipos de empresas. O foco nos processos de serviços possibilitou uma análise mais objetiva daqueles fatores que influenciavam diretamente na qualidade em serviços, evitando assim, que os esforços de melhoria se dispersassem em meio a uma investigação geral de todos os problemas da empresa.

A contribuição deste trabalho ficou evidente para a empresa a partir do momento que a organização passou a dispor de uma metodologia que pode ser aplicada em seu ciclo natural de melhoria contínua. Do ponto de vista de sua contribuição científica, este trabalho adicionou um exemplo e uma metodologia de referência à literatura da área. Essa metodologia pode ser aplicada, com as devidas adaptações, em organizações similares que se deparam com desafios semelhantes para a melhoria da qualidade em serviços.

A continuidade do trabalho na empresa é sinalizada com a possibilidade de aplicar a metodologia em processos administrativos, que não exercem influência direta sobre a qualidade em serviços, mas que geram efeitos secundários para o bom desempenho em diversas áreas da organização. Por outro lado, o *feedback* resultante da implantação das ações de melhoria pode servir de base para o aperfeiçoamento da metodologia em si. Para que esse aperfeiçoamento seja cientificamente válido, também é necessário que a metodologia seja aplicada em outras empresas, de diferentes portes e setores de atuação.

## REFERÊNCIAS

- ADESOLA, S.; BAINES, T. Developing and evaluating a methodology for business process improvement. **Business Process Management Journal**, v. 11, n. 1, p. 37-46, 2005.
- BAMFORD, D. R.; GREATBANKS, R. W. The use of quality management tools and techniques: a study of application in everyday situations. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 22, n. 4, p. 376-392, 2005.
- BRUNI, A. L. **Estatística aplicada à gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.
- CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- CLEGG, B.; REES, C.; TITCHEN, M. A study into the effectiveness of quality management training: a focus on tools and critical success factors. **The TQM Journal**, v. 22, n. 2, p. 188-208, 2010.



Luciano Costa Santos; Cláudia Fabiana Gohr; Mônica Ferreira Fukuda Nogueira

COSKUN, S.; BASLIGIL, H.; BARACLI, H. A weakness determination and analysis model for business process improvement. **Business Process Management Journal**, v. 14, n. 2, p. 243-261, 2008.

COUGHLAN, P.; COGHLAN, D. Action research for operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 220-240, 2002.

DORSCH, J. J.; YASIN, M. M.; CZUCHRY, A. J. Application of root cause analysis in a service delivery operational environment: a framework for implementation. **International Journal of Service Industry Management**, v. 8, n. 4, p. 268-289, 1997.

EDEN, C.; HUXHAM, C. Action research for management research. **British Journal of Management**, v. 7, n. 1, p. 75-86, 1996.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

FLIEß, S.; KLEINALTENKAMP, M. Blueprinting the service company: managing service processes efficiently. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 4, p. 392-404, 2004.

GEUM, Y. *et al.* Application of fault tree analysis to the service process: service tree analysis approach. **Journal of Service Management**, v. 20, n. 4, p.433-454, 2009.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

HAGEMEYER, C.; GERSHENSON, J. K.; JOHNSON, D. M. Classification and application of problem solving quality tools: a manufacturing case study. **The TQM Magazine**, v. 18, n. 5, p. 455-483, 2006.

KHANNA, V. K. *et al.* Usage of quality tools in the Indian automobile sector. **Journal of Management Research**, v. 6, n. 3, p. 157-169, 2006.

LEE, K. T.; CHUAH, K. B. A SUPER methodology for business process improvement: an industrial case study in Hong Kong/China. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 5/6, p. 687-706, 2001.

PAIM, R. *et al.* **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PATRÍCIO, L.; FISK, R. P.; CUNHA, J. F. Designing multi-interface service experiences: the service experience blueprint. **Journal of Service Research**, v. 10, n. 4, p. 318-334, 2008.

PONSIGNON, F.; SMART, P. A.; MAULL, R. S. Service delivery system design: characteristics and contingencies. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 31, n. 3, p. 324-349, 2011.

ROHLEDER, T. R.; SILVER, E. A. A tutorial on business process improvement. **Journal of Operations Management**, v. 15, n. 2, p. 139-154, 1997.

ROTONDARO, R. G. (org.). **Seis sigma: estratégia gerencial para a melhoria de processos, produtos e serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

SAMPSON, S. E.; FROEHLE, C. M. Foundations and implications of a proposed unified services theory. **Production and Operations Management**, v. 15, n. 2, p. 329-343, 2006.

SCHROEDER, R. G. *et al.* Six sigma: definition and underlying theory. **Journal of Operations Management**, v. 26, n. 4, p. 536-554, 2008.

Qualidade em serviços pela melhoria de processos: um estudo em uma pequena empresa varejista de bijuterias e acessórios

SETH, N.; DESHMUKH, S. G.; VRAT, P. Service quality models: a review. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 22, n. 9, p. 913-949, 2005.

SIHA, S. M.; SAAD, G. H. Business process improvement: empirical assessment and extensions. **Business Process Management Journal**, v. 14, n. 6, p. 778-802, 2008.

SOUSA, R.; VOSS, C. A. Quality management: universal or context dependent? **Production and Operations Management**, v. 10, n. 4, p. 383-404, 2001.

SOUSA, S. D. *et al.* Performance measures and quality tools in Portuguese small and medium enterprises: survey results. **Total Quality Management**, v. 16, n. 2, p. 277-307, 2005.

STEWART, D. M. Piecing together service quality: a framework for robust service. **Production and Operations Management**, v. 12, n. 2, p. 246-265, 2003.

VERGIDIS, K.; TURNER, C. J.; TIWARI, A. Business process perspectives: theoretical developments vs. real-world practice. **International Journal of Production Economics**, v. 114, n.1, p. 91-104, 2008.

WYCKOFF, D. D. A Cornell Quarterly classic article: New tools for achieving service quality. **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 42, n. 4, p. 25-38, 2001.

ZELLNER, G. A structured evaluation of business process improvement approaches. **Business Process Management Journal**, v. 17, n. 2, p.203-237, 2011.

ZOMERDIJK, L. G.; VRIES, J. Structuring front office and back office work in service delivery systems: an empirical study of three design decisions. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 1, p. 108-131, 2007.

Artigo recebido em 03/09/2011

Aprovado em 11/12/2011