



Universidade Federal de Campina Grande  
Centro de Humanidades  
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade  
Coordenação de Estágio Supervisionado

**SINCRONISMO ORGANIZACIONAL: PROPOSTA DE REDESENHO DO PROCESSO  
DE ATENDIMENTO E VENDA DE UMA MICROEMPRESA**

**ÍVYNA LAVINIA DE OLIVEIRA RUFINO**

CAMPINA GRANDE

2016

**ÍVYNA LAVINIA DE OLIVEIRA RUFINO**

**SINCRONISMO ORGANIZACIONAL: PROPOSTA DE REDESENHO DO  
PROCESSO DE ATENDIMENTO E VENDA DE UMA MICROEMPRESA**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Luciene Alencar Firmo Abrantes, M.<sup>a</sup>.

CAMPINA GRANDE

2016

R926s Rufino, Ívyna Lavinia de Oliveira.  
Sincronismo organizacional: proposta de  
redesenho do processo de atendimento e venda de uma  
microempresa. / Ívyna Lavinia de Oliveira Rufino. -  
Campina Grande - PB: [s.n], 2016.

65 f.

Orientadora: Professora Mestra Luciene Alencar  
Firmo Abrantes.

Relatório de Estágio Supervisionado - TCC  
(Curso de Bacharelado em Administração) - Universidade  
Federal de Campina Grande; Centro de Humanidades.

1. Gestão por processos. 2. Sincronismo  
organizacional. 3. Redesenho organizacional. 4.  
Organização, sistemas e métodos. 5. Administração de  
empresas. 6. Atendimento - microempresa. I. Abrantes,  
Luciene Alencar Firmo. II. Título.

CDU:005.4(047.31)

**Elaboração da Ficha Catalográfica:**

Johnny Rodrigues Barbosa  
Bibliotecário-Documentalista  
CRB-15/626

## COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

---

Ívyna Lavinia de Oliveira Rufino

**Aluna**

---

Luciene Alencar Firmo Abrantes, Mestra

**Professora Orientadora**

---

Victor Vidal Negreiros Bezerra, Mestre

**Coordenador de Estágio Supervisionado**

CAMPINA GRANDE

2016

**ÍVYNA LAVINIA DE OLIVEIRA RUFINO**

**SINCRONISMO ORGANIZACIONAL: PROPOSTA DE REDESENHO DO  
PROCESSO DE ATENDIMENTO E VENDA DE UMA MICROEMPRESA**

**Relatório aprovado em 13/10/2016**

---

Luciene Alencar Firmo Abrantes, Mestra  
Orientadora

---

Débora Prazeres Balbino, Mestra  
Examinadora

---

Suzanne Érica Nóbrega Correia, Doutora  
Examinadora

CAMPINA GRANDE

2016

*Dedico este trabalho a todas as meninas e mulheres, de nascimento ou não, que enfrentam de peito aberto a violência imposta a suas vidas.*

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço àquele ser que nos preenche de bons sentimentos sempre que nos permitimos. Aquele o qual sempre recorremos para pedir uma graça, mas quase nunca para agradecer o nascer do Sol a cada manhã. Aquele que está presente em nossa vida mesmo antes desta existir. A este, o qual carinhosamente me refiro como Meu Deus, agradeço cada momento que usufruí desde o dia 27 de fevereiro de 2012 nessa jornada por um título de Bacharel em Administração.

Utilizo este espaço também para agradecer às pessoas mais importantes da minha vida. À mulher que quero ser quando crescer; ao homem de quem herdei, além de todos os detalhes do rosto, o amor pela natureza e todas as suas belezas; ao jovem adulto que me ensinou a gostar de matemática, inglês, computadores e música; ao adolescente que me acompanhou em momentos de tristeza, ódio e felicidade; às jovens senhoras que me ensinaram o que é amar a família e não desistir dos seus sonhos. Ivanilda, Antonio, Arnett, José Augusto, Lavínia e Maria dos Anjos, obrigada por construírem a mim.

Meu caminho também foi repleto de flores que ajudaram-me a escolher a direção certa a seguir. Enchi meu coração de grandes amigos, e pretendo leva-los comigo por toda a vida. Em cada momento de escolha, pude expor minhas angústias e dividir o peso da dúvida com eles. Agradeço demais a todos, por passarem pelo meu caminho e escolherem ficar.

Entre todas as experiências que tive na universidade, posso destacar ser PETiana e Empresária Júnior como as mais importantes. Agradeço aos fundadores e mantenedores do programa PET e Movimento Empresa Júnior por proporcionarem a tantos jovens oportunidades tão grandiosas como estas. Agradeço profundamente aos meus colegas da era PET 2013-2014 e das gestões 2014.2, 2015.1, 2015.2 e 2016.1 da EJ, que fizeram ambos os projetos ainda mais inesquecíveis, agregando à minha bagagem habilidades, valores e experiências fundamentais para qualquer profissional.

A todos os mestres que encontrei pela estrada, e me proporcionaram desfrutar de seus ensinamentos, deixo meus sinceros agradecimentos. Agradeço em especial à minha querida professora e orientadora Luciene, que abraçou comigo o desafio de realizar este trabalho e me deu forças para continuar em busca deste sonho, mesmo quando a solução parecia ser desistir.

Merecem também meus agradecimentos todos que fazem parte da empresa estudada, os quais gentilmente me ajudaram a entregar realizar este trabalho fornecendo todas as informações necessárias.

Obrigada, por fim, à banca examinadora deste texto, a qual contribuiu para aperfeiçoá-lo e prepara-lo para iniciar mudanças no mercado e na academia.

*"Carpe diem, quam minimum credula postero."*

*Horácio*

RUFINO, I. L. O. *Sincronismo organizacional: proposta de redesenho do processo de atendimento e venda de uma microempresa*. 69 p. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2016.

## RESUMO

Com o avanço da globalização, as organizações têm buscado diversas alternativas para manterem-se competitivas no mercado, com foco principal na satisfação do cliente. Controlar os processos organizacionais que propiciam a entrega destes resultados torna-se necessário, visando evitar falhas que venham a atrapalhar a experiência do consumidor. Nesse contexto, destaca-se a Gestão Por Processos, a qual busca simplificar as estruturas organizacionais através da mudança na forma como a empresa enxerga seus objetivos e posiciona sua estrutura, adotando a chamada visão horizontal. Assim, surge a metodologia de Sincronismo Organizacional, criada por Rocha e Albuquerque (2007), que busca auxiliar gestores a alcançar a visão horizontal nas organizações. Dessa forma, o presente estudo de caso foi realizado com o intuito de propor o redesenho do processo de atendimento e venda de uma microempresa de comércio de materiais odontológicos, a partir da metodologia do Sincronismo Organizacional. Para isto, foi realizada uma pesquisa caracterizada como descritiva-exploratória por meio de abordagem mista, que envolve tanto o estudo quantitativo quanto o qualitativo. Foram utilizados três instrumentos de coleta de dados: observação direta, entrevistas e questionários *in loco* e *online*. Para a análise qualitativa, realizou-se a análise descritiva dos dados coletados pelas entrevistas. Na análise quantitativa, foi feita análise estatística com uso de um software estatístico para ciências sociais aplicadas. Como resultado da pesquisa, o processo atual de atendimento e venda da empresa se mostrou bastante complexo e detalhado, no qual em alguns estágios o atendente pode cometer falhas humanas devido às ferramentas utilizadas e procedimentos efetuados. Ainda, dos critérios analisados pelos clientes, foi percebida a importância da cordialidade do vendedor e da qualidade do produto para sua satisfação em relação ao atendimento. Quanto às percepções da gestora e da vendedora, foram citados aspectos como a passividade do cliente no processo e a necessidade de maior conhecimento dos atendentes sobre os produtos vendidos. Dessa forma, o novo processo proposto foi criado em vista a aprimorar estes aspectos e evitar erros cometidos pelos agentes.

**Palavras-chave:** Gestão por processos. Sincronismo Organizacional. Redesenho de processos. Organização, Sistemas e Métodos.

## ABSTRACT

With the advance of globalization, organizations have sought several alternatives to remain competitive in the market, with main focus on customer satisfaction. Control organizational processes that allow the delivery of these results becomes necessary, in order to avoid failures that may disrupt the consumer experience. In this context, there is the Management By Processes, which seeks to simplify organizational structures by changing the way the company sees its goals and positions its structure, adopting the so-called horizontal vision. That said, there is the methodology of Organizational Synchro, created by Rocha and Albuquerque (2007), which seeks to help managers achieve horizontal vision in the organizations. Thus, this case study was carried out with the aim to propose the redesign of the process of attendance and sale of a microenterprise dental materials trade, from the methodology of Organizational Synchro. For this, a search was conducted characterized as descriptive and exploratory by a mixed approach that involves both quantitative and qualitative study. Three data collection instruments were used: direct observation, interviews and questionnaires in the field and online. For the qualitative analysis, it was made the descriptive analysis of the data collected through the interviews. In the quantitative analysis, it was made statistical analysis using one statistical software for applied social sciences. As a result of the research, the current process of attendance and sale of the company proved quite complex and detailed, which in some stages the attendant can make human errors due to the used tools and made procedures. Still, the criteria analyzed by the costumers, was perceived the importance of warmth of the seller and quality of the product to theirs satisfaction related to the service. As for the perceptions of the manager and the seller, were cited aspects such as passivity of the customer in the process and the need for more knowledge of the attendants on products sold. Thus, the new process proposed was created in order to improve these aspects and avoid mistakes made by agents.

**Keywords:** Management by processes. Organizational Synchronism. Process redesign. Organization, Systems and Methods.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Etapas da implantação do Sincronismo Organizacional através do redesenho dos processos.....	24
Figura 02 - Fluxograma do processo atual de atendimento e venda .....	39
Figura 03 - Gráfico da renda domiciliar dos clientes .....	42
Figura 04 - Fluxograma do novo processo de atendimento e venda .....	57

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Dimensões do Sincronismo Organizacional x Variáveis dos roteiros de entrevista .....	31
Quadro 02 - Cronograma para coleta de dados .....	34

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 01 - Dados válidos e ausentes relacionados ao perfil dos clientes .....	40
Tabela 02 – Estatísticas descritivas dos critérios analisados pelos clientes .....	42
Tabela 03 - Testes de correlação de Spearman entre critérios analisados pelos clientes .....	46

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Contextualização do tema e definição do problema.....	14
1.2 Objetivos.....	15
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i> .....	15
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	15
1.3 Justificativa.....	15
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	17
2.1 Processos: abordagem inicial .....	17
2.2 Gestão De e Por Processos .....	19
2.2.1 <i>Mapeamento de Processos</i> .....	20
2.2.2 <i>Reengenharia de Processos</i> .....	21
2.3 Visão vertical x visão horizontal .....	21
2.4 Sincronismo Organizacional .....	22
2.5 Gestão de Processos x Microempresa .....	26
2.5.1 <i>O atendimento ao cliente na Microempresa</i> .....	27
3. METODOLOGIA.....	29
3.1 Delineamento da pesquisa .....	29
3.2 Coleta de dados.....	30
3.3 Análise de dados .....	34
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	36
4.1 Caracterização da empresa .....	36
4.2 Mapeamento do atual processo de atendimento e venda.....	37
4.3 Processo de atendimento e venda: percepções atuais e proposição do novo processo...39	
4.3.1 <i>Percepção dos clientes</i> .....	40

4.3.2 Percepção da gestora .....	47
<u>4.3.2.1 Análise do Contexto</u> .....	48
<u>4.3.2.2 Detalhamento do Processo Crítico</u> .....	49
<u>4.3.2.3 Criação do Novo Processo</u> .....	50
4.3.3 Percepção da vendedora .....	51
<u>4.3.3.1 Análise do Contexto</u> .....	51
<u>4.3.3.2 Detalhamento do Processo Crítico</u> .....	52
<u>4.3.3.3 Criação do Novo Processo</u> .....	53
4.3.4 Redesenho do processo de atendimento e venda .....	54
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	59
REFERÊNCIAS .....	62
APÊNDICES .....	65
APÊNDICE A – ROTEIRO PARA OBSERVAÇÃO DIRETA DO PROCESSO DE ATENDIMENTO/VENDA .....	65
ANEXOS .....	66
ANEXO A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM A GESTORA .....	66
ANEXO B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM A VENDEDORA .....	67
ANEXO C – QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS CLIENTES .....	68

## 1. INTRODUÇÃO

A seção introdutória deste trabalho tratará da contextualização do tema abordado, especificação do problema de pesquisa, identificação de objetivos e justificativa para realização do estudo.

### 1.1 Contextualização do tema e definição do problema

Com o avanço da globalização, as organizações têm buscado alternativas para manterem-se competitivas no mercado. Muitas estão voltando sua atenção à qualidade dos seus produtos e serviços, outras à redução de custos operacionais, e mais algumas ao avanço da tecnologia (MENEGHELLI, 2002). Porém, o foco principal das empresas continua sendo o mesmo: o cliente.

Para satisfazer o cliente, as empresas precisam oferecê-lo resultados que atendam suas expectativas, necessidades e desejos, dando atenção a tudo que acontece até atingir essa satisfação (MARINO, 2006). É necessário ter controle dos processos organizacionais que propiciam a entrega do que já é esperado pelo mercado, garantindo que possíveis falhas não aconteçam ou venham a atrapalhar a experiência do cliente.

Diversas metodologias, ferramentas e modelos surgem para auxiliar os gestores no desafio do gerenciamento de processos, entretanto a Gestão Por Processos se destaca por buscar simplificar as estruturas organizacionais de modo a aprimorá-las cada vez mais. Com essa metodologia, é possível que a empresa não seja estruturada rigidamente por departamentos, mas sim, de acordo com cada processo que venha a ser realizado pela organização.

Para tanto, a organização precisa transformar o modo como enxerga seus objetivos para ser possível a implementação deste modelo de gestão, deixando de lado a visão vertical e adotando uma visão horizontal. Também relacionadas com a maneira que a empresa é estruturada, essas duas visões têm como principal diferença o que a empresa visualiza como resultado, se é o alcance de metas departamentais e indicadores de gestão (visão vertical) ou o alcance da plena satisfação do cliente (visão horizontal).

O Sincronismo Organizacional surge nesse contexto para auxiliar gestores a alcançar a visão horizontal em organizações de todos os tamanhos, aliando estratégia a procedimentos e atividades desde o nível operacional até o mais alto da organização, tendo como principal objetivo chegar à Gestão Por Processos.

Considerando a importância dessa metodologia, o presente estudo busca disseminá-la no ambiente acadêmico através da aplicação de seus conceitos em uma microempresa situada na cidade de Campina Grande – PB. A principal problemática a ser respondida é “Como aprimorar o processo de atendimento e venda de uma microempresa de comércio de materiais odontológicos, levando em consideração a percepção dos principais agentes deste processo?”. Para isto, foram aplicados instrumentos de coleta de dados com a gestora da empresa, sua funcionária e seus clientes. Como resultado, será proposto um novo processo redesenhado com base no Sincronismo Organizacional, através do alcance dos objetivos a seguir.

## 1.2 Objetivos

### *1.2.1 Objetivo Geral*

Propor o redesenho do processo de atendimento e venda de uma microempresa de comércio de materiais odontológicos, a partir da metodologia do Sincronismo Organizacional (ROCHA; ALBUQUERQUE, 2007).

### *1.2.2 Objetivos Específicos*

- Mapear o processo de atendimento e venda de uma microempresa de comércio de materiais odontológicos;
- Identificar as percepções dos clientes quanto ao processo de atendimento e venda;
- Identificar as percepções dos responsáveis pelo processo de atendimento e venda (Gestora e vendedora), baseadas nas dimensões do Sincronismo Organizacional;
- Redesenhar o processo de atendimento e venda, baseado no Sincronismo Organizacional.

## 1.3 Justificativa

Para alcançar qualquer objetivo, realiza-se ao menos um processo, o qual envolve atividades, tarefas, funções, procedimentos, ferramentas e recursos. Nas empresas, os processos devem ter relação com o objetivo da organização (SEBRAE, 2008), para que os resultados sejam satisfatórios. Dessa maneira, estudá-los e gerenciá-los da melhor forma possível é muito importante para o desenvolvimento das organizações.

É aí que atuam diversos trabalhos realizados na academia e nas empresas, na Gestão de Processos. Esta temática envolve o correto gerenciamento de recursos nas atividades a serem realizadas visando atingir resultados específicos, buscando a melhoria contínua da

empresa alinhada à qualidade do produto final e às necessidades dos receptores dos resultados, os clientes (VARVAKIS *et al.*, 1997).

Dentro da Gestão de Processos é possível encontrar várias maneiras de aperfeiçoamento de processos, sendo as mais conhecidas o Mapeamento e a Reengenharia. Porém, existe um método para implantar estratégia nos processos e coloca-los com visão para o cliente que não é muito difundido nesses meios: o Sincronismo Organizacional. Apesar de a temática da Gestão de Processos ser bastante abordada em trabalhos acadêmicos e dentro das próprias empresas, estudos sobre a metodologia do Sincronismo Organizacional são escassos nesses ambientes.

A organização deve dispor de recursos financeiros que subsidiem um estudo de gerenciamento de processos, assim como dispor de recursos humanos, informacionais e, principalmente, de tempo para implantação das melhorias propostas. Entretanto, sabe-se que esta não é a realidade da maioria das empresas brasileiras, as Micro e Pequenas Empresas.

De acordo com a campanha realizada em 2015 pelo Sebrae, “Compre do Pequeno Negócio”, as Micro e Pequenas Empresas representam 95% dos empreendimentos brasileiros, empregando 52% da força produtiva nacional e sendo responsáveis por 27% do Produto Interno Bruto. Também foi exposto que, geralmente, o primeiro emprego dos brasileiros é em um pequeno negócio, reafirmando sua importância para a sociedade.

Dessa forma, ao propor a implantação de uma metodologia inovadora e escassa na academia em uma microempresa, o presente estudo se justifica ao colaborar para o desenvolvimento da sociedade em geral, nos aspectos de: progresso da gestão na empresa estudada, sendo exemplo para outros pequenos empresários; contribuição para mais estudos sobre a metodologia do Sincronismo Organizacional, reduzindo a escassez de trabalhos do tipo na academia; e, contribuição para o crescimento intelectual do curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande, através da relação do tema com assuntos vistos em sala de aula.

As seções que compõem este trabalho abordarão o referencial teórico que dá base e justificativa ao estudo, o método de pesquisa utilizado, a apresentação e análise de resultados coletados e as considerações finais, as quais também expõem limitações da pesquisa e proposições de novos trabalhos.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção serão abordados conceitos e definições referentes a processos, assim como diferenças entre gestão de processos e gestão por processos, técnicas de gestão de processos, diferenças entre visão vertical e horizontal, Sincronismo Organizacional e o contexto de processos nas microempresas brasileiras.

### 2.1 Processos: abordagem inicial

Falar sobre processos não é novidade nas organizações. Já nos princípios da Administração Científica, na qual Frederick W. Taylor apresentou a divisão do trabalho nas fábricas como solução para maximizar a produção reduzindo custos, dando ênfase aos tempos e métodos empregados, surgia uma acanhada ideia sobre processos organizacionais (PAMPONET, 2009).

O conceito de processo, contudo, surgiu nos estudos organizacionais apenas na década de 80, com o objetivo de maximizar o valor do produto final ao cliente (CURY, 2009). Para Adair e Murray (1996, p.27), processo pode ser definido como “uma série de tarefas ou etapas que recebem insumos (materiais, informações, pessoas, máquinas, métodos) e geram produtos (produto físico, informação, serviço), usados para fins específicos por seu receptor”.

Tem-se que processo é a maneira a qual um aglomerado de atividades cria, trabalha e/ou transforma insumos visando produzir bens ou serviços, assegurando qualidade ao cliente (CRUZ, 1997). Processo é “um conjunto ordenado de atividades de trabalho, no tempo e espaço, com início e fim, além de entradas e saídas bem definidas” (BRASIL, 2013, p.13); é um conjunto de atividades relacionadas ao objetivo da empresa (SEBRAE, 2008).

Gonçalves (2000) traz o conceito habitual de processo, isto é, qualquer atividade que recebe um *input*, adiciona valor a este e oferece o *output* a um cliente específico. O mesmo autor ainda fornece uma definição formal do conceito, e explica que é processo um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica, objetivando produzir um bem ou serviço valioso para um grupo específico de clientes.

A Agência Nacional de Energia Elétrica (2012, p.7), em seu Manual de Gestão de Processos Organizacionais, apresenta um conceito completo de processo, e afirma que o mesmo “é um conjunto de atividades logicamente inter-relacionadas, que envolve pessoas,

equipamentos, procedimentos e informações e, quando executadas, transformam entradas em saídas, agregam valor e produzem resultados, repetidas vezes”.

Os processos, portanto, são compostos por elementos e objetivos, os quais foram definidos e descritos por Cruz (1997). Para entender um processo, é necessário que as partes abaixo sejam analisadas:

- Elementos
  - Insumos: fatores que, direta ou indiretamente, entram na produção de bens e serviços;
  - Recursos: subsídios que dão suporte à produção e determinam a capacidade produtiva;
  - Atividades: menores partes do processo, as quais possuem informações de identificação e procedimentos;
  - Informações: podem ser o subproduto ou produto da execução das atividades do processo, ou podem ser o que define o processo, empregando-lhe forma e natureza;
  - Tempo: dá praticidade ao processo, informando quando algo tem que ser feito durante o processamento.
- Objetivos
  - Metas: o que, quanto, quando e em qual qualidade deve ser feito;
  - Clientes: para quem o processo é realizado, seja cliente interno (Ex.: funcionário) ou externo (Ex.: consumidor) à organização.

Segundo Gonçalves (2000), os processos podem ser agrupados em macroprocessos e/ou divididos em subprocessos. Os macroprocessos envolvem mais de um setor da organização, e têm impacto significativo no modo como a mesma funciona. Os subprocessos, por sua vez, são conjuntos de operações que realizam um objetivo particular dentro de um processo. (ANEEL, 2012).

Compreendendo essas concepções, Cruz (1997) alerta para o erro comum de confundir procedimento com processo, quando na verdade os procedimentos estão inseridos no processo através das atividades que o formam. O mesmo autor ainda chama a atenção para a diferença entre métodos de produção e processos. Em sua obra, Cruz (1997, p.85) explica que métodos de produção definem “a técnica pela qual se produz algo”, e processo “define a forma pela qual essa técnica é empregada”.

Além desses, é importante diferenciar ainda três conceitos: função, atividade e tarefa. Função é um agregado de atividades interdependentes, especializadas em um campo de trabalho específico. Atividade é um conjunto de tarefas complementares correspondentes a uma função, a qual consome recursos e é orientada a um objetivo pré-definido. Já tarefa é a maneira como se realiza cada atividade, compreendendo rotinas direcionadas ao executante (CURY, 2009). Todos esses conceitos são trabalhados dentro dos processos, com o correto gerenciamento destes através da Gestão de Processos.

## 2.2 Gestão De e Por Processos

A gestão de processos é o controle de recursos (pessoas, equipamentos, informações, procedimentos, energia, entre outros) em suas demais atividades visando gerar resultados específicos, pré-determinados de acordo com as necessidades dos clientes, segundo Varvakis *et al.* (1997). Os autores afirmam que este gerenciamento busca a melhoria contínua da empresa e seus processos, visando aumentar a qualidade de seu produto final. Isto requer compromisso por parte dos funcionários, gerentes, diretores e CEOs, pois promove o aperfeiçoamento da empresa e de sua cadeia de valor.

É importante destacar a diferença entre gestão de processos e gestão por processos. Uma organização que atinge um alto nível de gestão de processos, pode considerar que tem seu gerenciamento feito por processos. Capote (2012) destaca que para uma organização alcançar a gestão por processos, ela precisa manter sua estrutura orientada pelos processos do negócio e realizar a gestão de processos de forma estruturada, contínua e institucionalizada. Para ele, gestão DE processos é estabelecer uma estrutura organizacional na qual o entendimento e gerenciamento dos processos seja claro e bem definido. Já a gestão POR processos, é a organização que “adota como estrutura de gestão o resultado da medição e o comportamento dos seus processos de negócio, dissolvendo gradativamente as amarras funcionais tradicionais” (CAPOTE, 2012, p. 176).

Só se é possível atingir uma gestão por processos se for feita a gestão de processos da melhor forma possível. Desta forma, destacam-se a seguir as técnicas mais conhecidas da gestão de processos, que são o Mapeamento e a Reengenharia dos processos. Esses dois conceitos serão definidos nos tópicos a seguir.

### 2.2.1 Mapeamento de Processos

Realizar um mapeamento nada mais é que levantar dados e desenhar um mapa (FERREIRA, 2004). Dessa forma, entende-se que quando se fala em fazer o mapeamento dos processos de uma empresa significa esquematizar os elementos que os compõem em sequência lógica, descrevendo todas as atividades que existem dentro de cada processo.

Segundo Azevedo *et al.* (2016), esta ferramenta é essencial para que líderes promovam melhorias e implantem novos processos nas organizações, já que torna possível verificar como funcionam os componentes de um sistema, analisar sua eficácia e identificar suas falhas. Dessa forma, é possível propor ações e soluções por meios seguros e eficientes, respeitando a qualidade final esperada do produto ou serviço.

Mapeamento de processos, portanto, é um método utilizado para compreender a forma como um trabalho flui dentro de uma organização. Podem ser utilizados fluxogramas, por exemplo, referentes ao processo para visualizar detalhes sequenciais de como a tarefa é realizada (O'BRIEN *et al.*, 1994, apud ALVARENGA, 2013).

Porém, para o mapeamento de processos ter bons resultados, deve-se escolher a técnica mais adequada a cada situação ou caso. Dentre o grande número de técnicas de mapeamento de processos existente, Cunha (2012) designa Fluxograma, *Blueprinting* e SIPOC como as principais, as quais são definidas como:

- Fluxograma: é a reprodução gráfica da sequência de operações do processo (CRUZ, 1997);
- *Blueprinting*: utilizado na administração de serviços, é um diagrama visual de todas as transações pertencentes ao processo de prestação de algum serviço, dividido em linhas de interação com o cliente e visibilidade pelo mesmo. Essa técnica permite ao gestor testar o conceito de seu serviço antes mesmo de presta-lo (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010).
- SIPOC: determinação do escopo de um processo através do estabelecimento das suas “condições de fronteira”, representadas pela sigla que forma o nome da técnica; “S” de *Suppliers* (Fornecedores), “I” de *Inputs* (Insumos), “P” de *Process* (Processo, ou processamento, neste caso), “O” de *Outputs* (Resultados), e “C” de *Customers* (Clientes) (FEIJOO, 2015).

No presente estudo, será utilizada a técnica Fluxograma para estruturar o processo estudado, e também para propor o novo atendimento/venda da empresa.

### 2.2.2 Reengenharia de Processos

Reengenharia de processos é o redesenho por completo destes. É uma mudança radical, a busca por novos métodos para substituírem os antigos (PORTAL DA EDUCAÇÃO, 2013). Davenport (1994) define reengenharia como a “adoção de alguma coisa inovadora”, buscando provocar uma mudança importante no processo; é trabalhar em algo de maneira radicalmente nova.

A realização de reengenharia em algum processo se dá a partir do distanciamento da sua estrutura atual para levantar questões sobre o seu objetivo geral, para que em seguida seja pensada uma grande mudança na maneira como este objetivo é alcançado. Esta metodologia busca começar do início a esquematização do processo, e não se basear no que já existe (DAVENPORT, 1994).

Utilizar este método se justifica quando os processos não resultam na satisfação das necessidades do cliente (PORTAL DA EDUCAÇÃO, 2013). Por isso, a reengenharia deve começar com o entendimento de quem são os clientes do processo e o que buscam ao participar dele. A perspectiva do cliente deve estar presente no esboço inicial, no projeto final e após a implementação do novo processo, visto que este deve ser projetado visando produzir resultados que satisfaçam às exigências dos clientes (DAVENPORT, 1994).

Após utilizar-se das técnicas de gerenciamento de processos, as organizações devem atentar-se para a maneira como visualizam seus objetivos. A seguir, serão expostas as duas visões que uma empresa pode ter de acordo com seu modelo de gestão.

### 2.3 Visão vertical x visão horizontal

Em sua obra, Capote (2012) traz a preocupante informação de que, no Brasil, é incomum encontrar empresas gerenciadas por processos. Silva *et al.* (2009) afirmam que, inseridas em ambientes turbulentos tomados pela competição entre concorrentes, as organizações precisam se preocupar em oferecer produtos de qualidade para satisfazer e manter clientes. Dessa forma, as empresas devem praticar modelos de gestão que lhes permitam uma adequação rápida às exigências do mercado.

Para atingir este objetivo, as organizações devem ter foco no cliente, e não em funções presentes em seus organogramas. Segundo Cury (2009), estudos organizacionais recentes dão relevância ao pensamento de que a empresa deve ter enfoque em uma perspectiva horizontal,

como a lógica dos processos, e não em uma perspectiva vertical e hierarquizada. O autor afirma que adotar uma abordagem horizontal possibilitará à empresa efetiva compreensão do modo como realiza seu trabalho, voltada para a satisfação de seus clientes.

É possível perceber que uma organização adota uma abordagem tradicional em sua estrutura ao analisar as funções dos colaboradores. A visão vertical mostra-se presente já no organograma da empresa, no qual objetiva-se especializar cada vez mais o trabalho, sendo esta a essência da organização vertical (CURY, 2009). Nessa abordagem, é difícil entender como cada parte atuante contribui para a cadeia de valor da empresa.

Para sanar esta dificuldade, Rocha e Albuquerque (2007) também sugerem a adoção de visão horizontal nas empresas, permitindo verificar e analisar como os produtos e serviços são gerados, de que forma a organização agrega valor ao cliente, como ocorre o fluxo de informações e materiais e como o trabalho é realmente feito. Davenport (1994) justifica a adoção de uma abordagem de processo como a adoção do ponto de vista do cliente, afirmando que são pelos processos que as empresas e organizações empregam esforços para produzir valor a seus clientes.

Entendendo então a importância e a necessidade de se ter visão horizontal para o alcance da gestão por processos, Rocha e Albuquerque (2007) se responsabilizaram por criar uma metodologia para o alcance desse objetivo, a qual é de fácil implantação em qualquer tipo de empresa: o Sincronismo Organizacional.

#### 2.4 Sincronismo Organizacional

Conhecendo o desafio de transformar a visão e estrutura das empresas, Rocha e Albuquerque (2007) propõem uma metodologia inovadora com este objetivo. Em “Sincronismo Organizacional: como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas”, os autores apresentam a gestão de processos com um guia prático que proporciona o redesenho da organização, buscando manter a empresa com foco no cliente.

O redesenho de processos é necessário para desenvolver produtos que satisfaçam a necessidade dos clientes e do mercado, “eliminando processos que não ajudam e não agregam valor ao produto ou serviço, atendendo melhor o cliente, superando suas expectativas, garantindo sua fidelização” (ROCHA; ALBUQUERQUE, 2007, p.34). Se este não for o objetivo do redesenho, a atividade somente realizará a melhoria dos fluxos de trabalho:

Na prática e de maneira simples, Sincronismo Organizacional significa o modo pelo qual podemos efetivamente voltar a organização para o cliente, garantir qualidade e produtividade nos principais processos, obter maior agilidade e objetividade nas decisões e, enfim, transformar radicalmente as organizações no sentido de torna-las, de fato, mais competitivas. (ROCHA; ALBUQUERQUE, 2007, p. 35)

Dessa forma, o Sincronismo Organizacional se preocupa em alinhar a estratégia e visão de futuro da empresa aos seus processos, garantindo assim a sua competitividade. Os autores ressaltam que a visão estratégica deve ser clara para que todos os componentes-chave da organização - estratégia, processos e pessoas - conheçam seu papel e seu comprometimento para o alcance dos resultados esperados (ROCHA; ALBUQUERQUE, 2007).

Segundo Farias e Cabelleira (2007), essa é uma metodologia que propõe aos gestores revisarem o conceito do negócio e também sua forma de gerar produtos e serviços, assegurando a competitividade por meio de um método participativo, interfuncional e orientado para a gestão de processos.

O método de implantação do Sincronismo Organizacional pode ser resumido em 10 passos principais, trazidos por Rocha e Albuquerque (2007, p. 38):

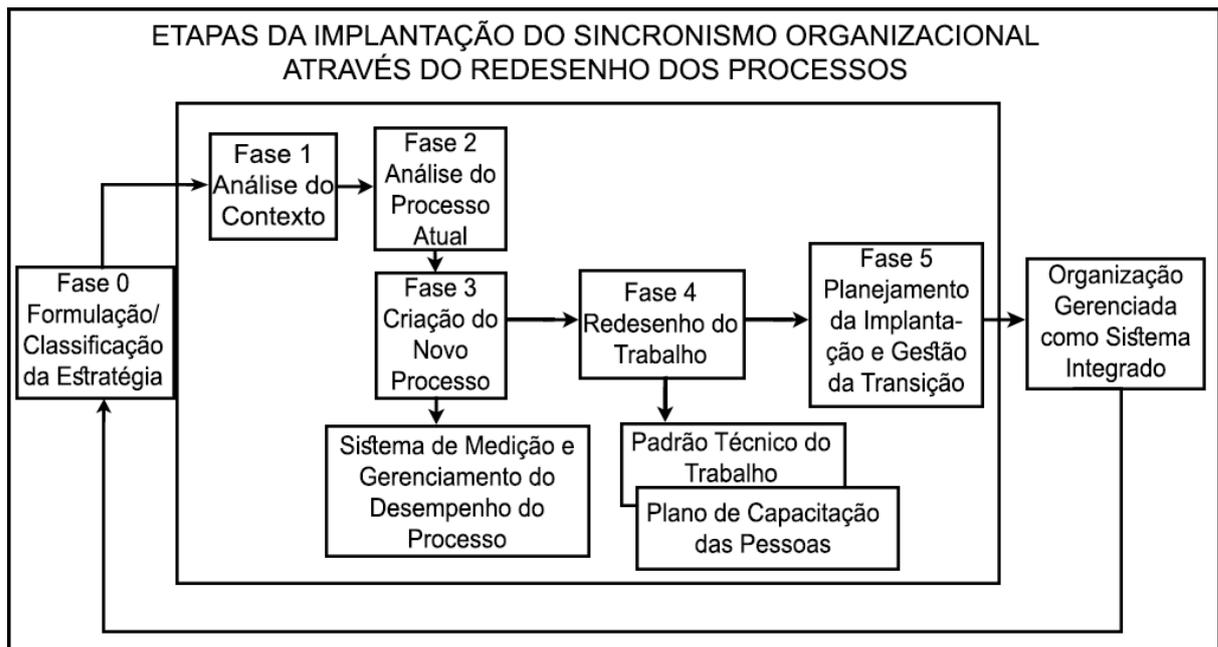
- 1) Repensar de maneira profunda as estratégias da organização, questionando o que fazemos e por que fazemos.
- 2) Identificar os Fatores Críticos do Sucesso e as Questões Estratégicas Críticas da organização para obtermos saltos expressivos de competitividade e desempenho.
- 3) Identificar os processos organizacionais críticos diretamente relacionados com as Questões Estratégicas Críticas da empresa.
- 4) Eleger prioridades entre os processos organizacionais críticos e escolher os mais importantes.
- 5) Escolher as equipes interfuncionais adequadas às circunstâncias dos processos selecionados.
- 6) Treinar as equipes para o trabalho de redesenho, fornecendo os conceitos e as ferramentas necessárias às atividades dos grupos de trabalho.
- 7) Identificar e analisar “como é” cada um dos processos críticos selecionados.
- 8) Redesenhar o processo “como deve ser”, eliminando atividades que não agreguem valor, incluindo atividades necessárias, corrigindo as rupturas que provocam retrabalho e perda de qualidade nas saídas do processo, automatizando atividades com a utilização adequada dos recursos de Tecnologia da Informação e estabelecendo um Sistema de Medição do desempenho do processo e das funções envolvidas por ele.

- 9) Conduzir e sustentar a implementação das mudanças ao longo de todo o trabalho de redesenho.
- 10) Promover a aprendizagem das equipes interfuncionais e o comprometimento da cúpula da organização durante todo o processo de redesenho, de maneira a criar uma cultura permanente de gerenciamento de processos organizacionais.

Sendo assim, para ser alcançado, o Sincronismo Organizacional precisa envolver todos os principais processos da empresa, partindo da visão clara do negócio e da estratégia definida para o crescimento da organização. Além disso, a metodologia precisa ser absorvida pela cultura organizacional através da transmissão de conhecimentos entre os funcionários. Também é necessário que todos os colaboradores estejam comprometidos com a mudança, participando e envolvendo-se na implantação do Sincronismo, sendo este talvez o maior desafio do gestor (ROCHA; ALBUQUERQUE, 2007).

Os autores do Sincronismo trazem em sua obra as etapas da implantação da metodologia, divididas em seis fases: Formulação/classificação da estratégia, Análise do contexto, Análise do processo atual, Criação do novo processo, Redesenho do trabalho e Planejamento da implantação e Gestão da transição (ROCHA; ALBUQUERQUE, 2007). A figura abaixo esquematiza a hierarquia de cada fase.

Figura 01 - Etapas da implantação do Sincronismo Organizacional através do redesenho dos processos



Por fim, Rocha e Albuquerque (2007) formularam um plano de trabalho estruturado para facilitar a implementação da metodologia. Este é dividido em seis grandes passos da metodologia de redesenho e gerenciamento dos processos de negócio, os quais são:

a) Análise do Contexto

Esta fase proporciona o Nivelamento Conceitual e o Diagnóstico Organizacional da área em estudo. O Nivelamento Conceitual significa a padronização do entendimento da lógica e variáveis do negócio e o alinhamento de expectativas por todos os envolvidos no projeto de Sincronismo, além de ajustes no escopo do projeto, definição de papéis e responsabilidades, cronograma de atividades, entre outros.

O Diagnóstico Organizacional evidencia todos os atores internos e externos que atuam no contexto do negócio e da área foco do projeto, junto com seus relacionamentos mais relevantes. Os autores afirmam que essa análise permite que todas as pessoas envolvidas entendam a organização da mesma forma, facilitando o estabelecimento de prioridades que definirão os objetivos dos processos críticos a serem redesenhados. Esses processos são os que têm maior influência sob as diretrizes estratégicas da empresa, sendo o redesenho deles uma oportunidade de torna-los vantagem competitiva ante a concorrência.

b) Detalhamento do Processo Crítico

A segunda fase é a de diagnóstico e levantamento da atual situação do processo em estudo, objetivando expor a todos os participantes do projeto todas as dificuldades, retrabalhos, prejuízos e perdas para a organização e as pessoas oriundas da atual maneira de realiza-lo.

c) Criação do Novo Processo

A terceira fase do plano de trabalho criará o novo processo, definindo e especificando todas as suas atividades e indicadores de performance. O novo processo deverá ser alinhado às exigências do negócio, tendo eliminado e sanado todas as rupturas identificadas nas fases anteriores.

d) Planejamento da Implantação/Transição

Esta é a fase de transição do processo atual pelo novo, e deverá ser acompanhada buscando identificar as inovações e diferenças entre ambos os processos. Essas variáveis serão estudadas e colocadas em análise para implantação de mudanças, levando em conta a melhor estratégia para isto, assim como precedências lógicas e restrições de recursos.

#### e) Capacitação das Pessoas Envolvidas no Novo Processo

A quinta fase se caracteriza pela definição de um plano de divulgação, conscientização, comprometimento e capacitação das pessoas para o novo processo. Este plano deverá abranger cada pessoa envolvida, visando a participação efetiva de cada um no entendimento do novo processo.

#### f) Gestão da Transição

Rocha e Albuquerque (2007) explicam que a última fase é a comprovação das modificações no processo, pois consiste no acompanhamento e avaliação do desempenho de todas as etapas, eventos relevantes e indicadores do processo redesenhado, visando sua gestão efetiva e melhoria contínua.

Ao realizar este plano de trabalho, se torna possível a implantação da visão horizontal e da gestão por processos em qualquer organização. Dessa forma, entende-se que também é possível atingir o Sincronismo Organizacional em uma microempresa, sendo este o foco da pesquisa em questão. Portanto, se torna necessário entender o contexto de processos nessa categoria empresarial.

### 2.5 Gestão de Processos x Microempresa

Para classificar um empreendimento como microempresa, dois critérios são avaliados: receita bruta auferida e número de pessoas ocupadas na organização. Pelo número de funcionários, a microempresa do setor de serviços e comércio recebe esta classificação quando possui até 09 pessoas ocupadas; já no setor de indústria, a microempresa pode ter até 19 colaboradores (SEBRAE, 2014). Considerando a receita bruta anual, é classificada como microempresa aquela que fature até R\$ 360.000,00 (BRASIL, 2006).

Em 2015, o Sebrae realizou a campanha “Compre do Pequeno Negócio”, e apresentou dados importantes sobre as Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Elas representam 95% dos empreendimentos brasileiros, empregando 52% dos trabalhadores com carteira assinada e são responsáveis por 27% do Produto Interno Bruto (SEBRAE, 2015).

Segundo um estudo do Sebrae (2014), em 2011 as microempresas representavam 89,3% das empresas de comércio do Brasil, responsáveis pelo emprego de 41,2% dos funcionários contratados nestas organizações. Estima-se que no PIB do Comércio do mesmo

ano, as microempresas brasileiras adicionaram um percentual de 26% ao indicador. A partir destes dados, vemos a importância da categoria para o desenvolvimento do país.

Porém, a mortalidade de empresas no Brasil é bastante alta. O Sebrae (2013) aponta que a taxa de sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas no país foi de 75,6% em 2010. A interpretação é de que 4 anos após a abertura, 24,4% das empresas venham a fechar. As causas para a morte de empresas em seus anos iniciais são várias, sendo a não existência de planejamento prévio, má gestão empresarial e falta de comportamento empreendedor as mais comuns (SEBRAE-SP, 2014).

Hörbe *et al.* (2014) afirmam que para aumentar as chances de sobrevivência e sucesso de uma empresa é fundamental uma boa gestão, ponto em que boa parte das MPEs falham. Segundo os autores, estas empresas precisam aumentar sua capacidade de gerenciar processos, através de ferramentas de gestão de processos adequadas ao seu contexto organizacional (HÖRBE *et al.*, 2014). Assim, elas precisam perceber quais processos são essenciais para o negócio e começar seu gerenciamento de processos a partir deles. Estudos apontam um processo como sendo o principal para a maior parte das microempresas, e este será abordado a seguir.

### 2.5.1 O atendimento ao cliente na Microempresa

Segundo Costa, Santana e Trigo (2015), os consumidores atualmente estão gradualmente mais seletos, exigentes e com maiores expectativas em relação ao atendimento que recebem nas empresas, devido ao maior acesso a tecnologias de informação; eles sabem o que buscam e como querem receber isto, além de terem ciência de seus direitos enquanto clientes. Por isso, as organizações devem buscar constantemente suprir as expectativas do consumidor, e para isso precisam estar atentas para melhor atender e satisfazê-lo. Os autores Costa, Nakata e Calsani (2013) destacam que o atendimento feito com qualidade e da melhor forma possível marca como uma vantagem competitiva das empresas, visando manter seus negócios atrativos aos olhos dos consumidores.

Na Administração de Serviços, a interação do cliente com o prestador de um serviço é conceituada como encontro de serviço. É o momento no qual o cliente avalia o serviço como um todo e forma sua opinião sobre o mesmo. No encontro de serviço existem relações entre o cliente, a organização de serviço e o pessoal da linha de frente, denominados tríade do encontro de serviço. Considera-se que o encontro de serviço efetivo é aquele em que as

expectativas de toda a tríade sejam supridas, a exemplo da necessidade da organização de manter a prestação de serviço economicamente viável, que será possível caso o pessoal da linha de frente seja bem treinado para satisfazer apropriadamente o cliente (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010).

Segundo Gomes, Silva e Violato (2008), realizar um bom atendimento depende da estrutura da organização e de uma equipe envolvida em seus objetivos, além de uma gerência que apoie os funcionários, guiando-os na realização de seu trabalho. Ademais, Monteiro (2011) afirma que independentemente do nível hierárquico, todos que tiverem contato com o cliente serão considerados envolvidos na função de atendimento.

Lima (2011) afirma que varejistas de pequeno porte estão investindo em diferenciais competitivos ante aos grandes varejos, como variedade de produtos, proximidade ao cliente, facilidade de crédito e negociação e atendimento diferenciado. O mesmo autor cita que em muitas pequenas empresas o atendimento é feito pelo próprio proprietário, dando ao cliente a experiência de sentir-se mais valorizado. “Esta valorização do cliente através do atendimento, talvez, apareça como um dos mais importantes diferenciais que estas empresas têm, como ‘arma’ para competir de igual para igual com as grandes redes varejistas do setor” (LIMA, 2011, p. 268).

Percebendo a importância do atendimento para o desenvolvimento e manutenção da microempresa no mercado, o processo de atendimento e venda de um pequeno comércio de materiais odontológicos foi escolhido como foco, para ser estudado, mapeado e aprimorado através da aplicação da metodologia do Sincronismo Organizacional.

### 3. METODOLOGIA

A presente seção abordará como foi realizada a pesquisa, expondo suas características, público-alvo estudado, procedimentos realizados, cronograma de atividades e formas de coleta e análise de dados efetivados.

#### 3.1 Delineamento da pesquisa

Para a realização deste trabalho e o alcance dos objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa caracterizada como descritiva-exploratória. É descritiva porque tem como fim observar, registrar e analisar os fatos sem a interferência do investigador, descrevendo as características do fenômeno e permitindo uma interpretação do mesmo (OLIVEIRA, 1997). Além disso, se justifica como descritiva porque busca descobrir a existência de associação entre variáveis, no caso, quantitativas (GIL, 2008).

A pesquisa também tem caráter exploratório, pois tem como objetivo desenvolver e esclarecer conceitos. Visa proporcionar entendimento geral sobre determinado assunto e formular problemáticas mais precisas, pois geralmente a temática escolhida é pouco explorada (GIL, 2008).

Quanto à abordagem da pesquisa, o método de procedimento adotado foi o misto, que envolve tanto o estudo quantitativo quanto o qualitativo. A pesquisa quantitativa expressa em valores numéricos opiniões e dados, e emprega análises estatísticas para definir relação entre as variáveis estudadas (OLIVEIRA, 1997). Lakatos e Marconi (2010) explicam que o enfoque quantitativo levanta dados para demonstrar hipóteses baseadas em medidas numéricas e análises estatísticas, buscando estabelecer padrões de comportamento das variáveis.

A pesquisa qualitativa, segundo Creswell (2010), é uma maneira de explorar e entender o significado de um problema social ou humano para determinados indivíduos ou grupos. Difere do método quantitativo por não empregar instrumentos estatísticos e pela forma de coleta e análise de dados. Preocupa-se em analisar, interpretar e descrever a complexidade do comportamento humano, fornecendo uma análise mais detalhada sobre o objeto de estudo (LAKATOS; MARCONI, 2010).

A abordagem de pesquisa mista combina os métodos quantitativos e qualitativos. Creswell (2010) afirma que o método é mais do que uma simples coleta e análise de dados

dos dois tipos, é o uso dos pontos fortes das duas abordagens, proporcionando uma maior compreensão dos problemas de pesquisa.

O procedimento técnico do trabalho se caracteriza como estudo de caso, método investigativo no qual o pesquisador explora profundamente seu objeto, utilizando diversas formas de coleta de dados por um período determinado (CRESWELL, 2010). De acordo com Gil (2008), o estudo profundo e exaustivo realizado neste método permite o conhecimento amplo e detalhado do objeto estudado. Segundo Yin (2001, p. 32), o estudo de caso “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Ainda, o mesmo autor afirma que, apesar de parecer simples, o procedimento investigativo é complicado, pois as habilidades necessárias para se fazer bons estudos de caso não foram bem definidas, tornando árdua a tarefa de perceber esta capacidade em um investigador.

Definidas as características da pesquisa, será apresentado como foi realizada a coleta de dados utilizada para atingir os objetivos propostos.

### 3.2 Coleta de dados

Todos os dados foram coletados na empresa estudada. A mesma faz parte do setor de comércio da cidade de Campina Grande, e está situada no ambiente de uma universidade pública do município. A empresa comercializa materiais odontológicos para os estudantes do curso de Odontologia da Universidade Estadual da Paraíba – Campus I, e está no ramo há mais de 15 anos.

Foram utilizados três instrumentos de coleta de dados: observação direta, entrevistas e questionários *in loco* e *online*. Tais instrumentos foram elaborados com base no modelo de redesenho de processos proposto por Rocha e Albuquerque (2007), Sincronismo Organizacional, e nos roteiros utilizados por Farias e Cabelleira (2007) em sua obra.

A observação é o elemento fundamental para a pesquisa, pois está presente não só na coleta de dados, como também na formulação do problema, construção de hipóteses, análise e interpretação dos dados (GIL, 2008). A obtenção de informações pela observação direta é feita através do uso dos sentidos do investigador, já que não consiste em ver e ouvir o fenômeno, mas em examinar o que se deseja estudar. Tem como objetivo registrar e acumular informações a respeito do objeto de estudo. Pode ser classificada de acordo com sua estrutura e nível de participação do investigador (LAKATOS; MARCONI, 2010). Neste trabalho, foi

realizada uma observação direta sistemática e não participante, pois utilizou-se de instrumento para a coleta de dados e a pesquisadora interagiu com a realidade estudada, sem integrar-se a ela.

A observação direta foi apoiada e dirigida por um roteiro estruturado em aspectos relacionados a processos em geral, como tempo de realização, fases e sequência de atividades, relacionamento entre os agentes, rupturas, procedimentos e ferramentas, visando confrontar o processo observado pela pesquisadora com o processo descrito pelas participantes do mesmo (APÊNDICE A).

A técnica da entrevista é uma das mais utilizadas nas ciências sociais, um dos instrumentos básicos para a coleta de dados. Se define como uma técnica em que o investigador e o investigado se encontram, no intuito de, respectivamente, fazer e responder perguntas visando obter informações referentes ao objeto de estudo (GIL, 2008). O entrevistador tem como principal interesse, ao utilizar a técnica, conhecer as perspectivas e experiências do entrevistado (LAKATOS; MARCONI, 2010). As entrevistas realizadas neste estudo foram estruturadas, acompanhadas de roteiro previamente constituído, contendo as perguntas que foram feitas aos investigados.

As entrevistas estruturadas foram realizadas com a gestora da empresa e sua vendedora, agentes do processo em estudo. Os roteiros de entrevista têm base nos instrumentos utilizados por Farias e Cabelleira (2007) e foram seccionados de acordo com as dimensões do plano de trabalho do Sincronismo Organizacional relacionadas ao processo atual da empresa: Análise do Contexto, Detalhamento do Processo Crítico e Criação do Novo Processo (ANEXOS A E B).

A tabela abaixo apresenta os itens investigados no instrumento em questão e suas relações com cada dimensão do Sincronismo Organizacional.

Quadro 01 - Dimensões do Sincronismo Organizacional x Variáveis dos roteiros de entrevista

<b>DIMENSÃO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>ITENS INVESTIGADOS (GESTORA)</b>	<b>ITENS INVESTIGADOS (VENDEDORA)</b>
ANÁLISE DO CONTEXTO	Fase que permite o entendimento da lógica e variáveis do negócio, além do alinhamento de expectativas por todos os envolvidos e definição dos processos críticos a serem redesenhados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participantes do processo de venda</li> <li>- Clientes do processo de venda</li> <li>- Ambiente externo e interferência no processo de venda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informações sobre o processo de venda</li> <li>- Participantes do processo de venda</li> <li>- Clientes do processo de venda</li> <li>- Apoio informacional sobre o processo de venda</li> </ul>

DETALHA- MENTO DO PROCESSO CRÍTICO	Fase de diagnóstico e levantamento da atual situação do processo em estudo, expondo rupturas oriundas da atual maneira de realiza-lo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedimentos</li> <li>- Ferramentas</li> <li>- Finalização</li> <li>- Participação da gestora no processo</li> <li>- Início do processo</li> <li>- Fim do processo</li> <li>- Indicadores de avaliação do processo de venda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedimentos</li> <li>- Ferramentas</li> <li>- Atividades que fazem parte do processo</li> <li>- Participação da vendedora no processo</li> <li>- Início do processo</li> <li>- Fim do processo</li> <li>- Avaliação de desempenho da vendedora no processo</li> <li>- Resultado do processo de vendas</li> </ul>
CRIAÇÃO DO NOVO PROCESSO	Fase que criará o novo processo, definindo e especificando todas as suas atividades e indicadores de performance, sanando todas as rupturas identificadas nas fases anteriores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erros do atual processo de venda</li> <li>- Relacionamentos ou atividades que não deveriam existir</li> <li>- Melhorias a serem feitas nos relacionamentos do processo</li> <li>- Falhas no fornecimento de informações</li> <li>- Fatos que podem impedir a execução esperada do processo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erros do atual processo de venda</li> <li>- Relacionamentos ou atividades que não deveriam existir</li> <li>- Melhorias a serem feitas nos relacionamentos do processo</li> <li>- Falhas no recebimento de informações</li> </ul>
PLANEJA- MENTO DA IMPLANTA- ÇÃO/TRANSI- ÇÃO	Fase de transição do processo atual pelo novo. Deve ser monitorada para identificar as inovações e diferenças entre ambos os processos.	Essa dimensão não foi abordada nos instrumentos de coleta de dados, pois faz parte da implantação da proposta de redesenho do processo atual.	
CAPACITA- ÇÃO DAS PESSOAS ENVOLVIDAS NO NOVO PROCESSO	Fase que define planos de divulgação, conscientização, comprometimento e capacitação das pessoas para o novo processo.	Essa dimensão não foi abordada nos instrumentos de coleta de dados, pois faz parte da implantação da proposta de redesenho do processo atual.	
GESTÃO DA TRANSIÇÃO	Fase que comprova as modificações no processo, por consistir no acompanhamento e avaliação do desempenho do processo redesenhado.	Essa dimensão não foi abordada nos instrumentos de coleta de dados, pois faz parte da implantação da proposta de redesenho do processo atual.	

Fonte: Elaboração da autora, com base em Rocha e Albuquerque (2007) e Farias e Cabelleira (2007).

O questionário é um instrumento composto por perguntas que são submetidas ao público-alvo com o propósito de obter informações sobre o objeto de estudo. São disponibilizados diretamente aos respondentes, para que estes possam responder as questões sem a influência do investigador (GIL, 2008).

Os questionários foram aplicados com o público-alvo da empresa estudada, alunos do curso de Odontologia da Universidade Estadual da Paraíba – Campus I. O universo é composto por 263 alunos ativos matriculados, porém a população assumida para este estudo foi de 225 alunos, os quais estavam cursando a partir do terceiro semestre do curso, quando as aulas práticas são iniciadas.

A amostragem foi probabilística, definida com o auxílio do site Cálculo Amostral. O erro amostral considerado, o qual representa a diferença entre o valor esperado pela pesquisa e o valor real, foi 7% e o nível de confiança da pesquisa, que representa a probabilidade de o erro amostral real ser menor do que o erro amostral admitido, foi de 90%. Dessa forma, obteve-se como resultado uma amostra de 86 respondentes (SANTOS, [201-]). Foram aplicados, antes da coleta de dados, 10% deste valor com alunos da Universidade Federal de Campina Grande, para a realização do pré-teste do questionário. Como resultado desta ação, foi percebido que não eram necessárias modificações na ferramenta de coleta de dados.

O instrumento aplicado com os clientes também teve base no questionário utilizado por Farias e Cabelleira (2007), e foi composto por quatro questões para identificação do público – sexo, idade, semestre em curso e renda domiciliar – e uma questão para avaliação escalar de sete critérios relacionados ao processo – Tempo do atendimento, Conhecimento do atendente sobre o produto, Cordialidade do atendente, Qualidade do produto oferecido, Preço do produto, Contato após a venda e Satisfação em relação ao atendimento/venda (ANEXO C). A escala utilizada na última questão do instrumento foi de caráter gradual, a qual apresentou um rol de percepções possíveis em relação a cada critério (GIL, 2008): péssimo, ruim, regular, bom e excelente. Tal instrumento foi elaborado com o intuito de entender a percepção dos clientes da empresa em relação ao processo de atendimento e venda realizado.

O período de coleta de dados se deu a partir do dia 05 até o dia 21 de Setembro de 2016, tendo início com a aplicação de pré-teste do questionário e fim com a realização da entrevista com a gestora. Abaixo segue o cronograma realizado na coleta de dados:

Quadro 02 - Cronograma para coleta de dados

DATA	ATIVIDADE
05/09/2016	Aplicação de pré-teste do questionário com estudantes da UFCG
05/09/2016 a 21/09/2016	Aplicação do questionário com os clientes
16/09 e 20/09/2016	Observação direta
16/09/2016	Entrevista com a vendedora
20/09/2016	Entrevista com a gestora

Fonte: Elaboração da autora.

A análise dos dados foi realizada de acordo com a abordagem da pesquisa, e será exposta a seguir.

### 3.3 Análise de dados

Na análise qualitativa, realizou-se a análise descritiva dos dados coletados pela entrevista. Foram definidas *a priori* as categorias em que as informações coletadas seriam distribuídas, a partir do modelo do Sincronismo Organizacional proposto por Rocha e Albuquerque (2007). As respostas obtidas a partir da observação e da realização de entrevistas foram agrupadas em: Análise do Contexto, Detalhamento do Processo Crítico e Criação do Novo Processo. Além disso, para o desenho do fluxograma do processo atual, foi utilizado o aplicativo gratuito Dia versão 0.97, software livre especializado em criação de diagramas.

Na análise quantitativa, a codificação das questões expostas no questionário aplicado, foi feita de acordo com o software estatístico utilizado na tabulação. Cada enunciado foi traduzido em variável, e suas alternativas em possíveis valores assumidos por cada variável. A tabulação foi feita eletronicamente no software estatístico para ciências sociais aplicadas, para fins de análise estatística possibilitada por este sistema.

Ainda sobre análise quantitativa, foi feita a análise estatística dos dados obtidos com a aplicação do questionário utilizando o software acima mencionado, objetivando descrever as características do grupo, identificar a variabilidade presente no mesmo e determinar a força da relação entre variáveis. Dessa forma, foram calculados média aritmética, desvio-padrão e a

correlação de algumas variáveis, assim como realizada a distribuição de frequências. Foi realizado o teste de Spearman, por meio de avaliação do coeficiente de correlação  $\rho$  ( $r\hat{o}$ ) de cada associação estudada.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com a aplicação dos instrumentos de pesquisa apresentados anteriormente, foi possível coletar dados suficientes para atingir os objetivos geral e específicos da pesquisa. Nesta seção, esses dados serão apresentados e analisados, assim como será feita a caracterização da empresa estudada e a proposição do novo processo de atendimento e venda.

##### 4.1 Caracterização da empresa

Fundada por uma mulher empreendedora, que sabe visualizar uma oportunidade e agarra-la na hora certa, a Dental Express surgiu a partir da necessidade dos alunos do curso de Odontologia da Universidade Estadual da Paraíba – Campus I de utilizar materiais dentários e cirúrgicos nas suas aulas práticas.

Desde 1993 a fundadora e atual gestora tem seu ponto físico para venda desses materiais dentro do departamento de Odontologia, quando pediu autorização à universidade para realizar essa atividade. Apenas em 1998 a empresa foi criada formalmente, para que as compras aos fornecedores fossem feitas por pessoa jurídica e para que a gestora pudesse passar mais credibilidade aos seus clientes.

À medida que crescia, o empreendimento encontrava dificuldades pelo caminho. A gestora comentou que chegou a sofrer perseguição dos concorrentes que acarretaram na interdição temporária do funcionamento da empresa. Contudo, sem desistir de seu sonho, a fundadora conseguiu superar as diversidades encontrando caminhos legais para sana-las, visando sempre manter a credibilidade da marca.

Atualmente, a empresa conta com três pontos de venda, localizados na UEPB de Araruna, na UEPB de Campina Grande e num instituto de pós-graduação em Odontologia da cidade. O empreendimento conta com duas funcionárias, que atendem nos pontos das universidades, e a gestora, que atende no instituto de pós-graduação. Para a realização deste estudo, os dados foram coletados apenas no ponto da UEPB de Campina Grande, onde está localizada a maior parte dos clientes da organização.

#### 4.2 Mapeamento do atual processo de atendimento e venda

Foi realizado o mapeamento do processo atual de atendimento e venda para tornar possível o entendimento de como ele funciona, além de verificação de falhas, identificação de relacionamentos, procedimentos efetivados, ferramentas utilizadas, compreensão do ciclo do processo e proposição de melhorias.

Através da observação direta do processo realizado tanto pela vendedora quanto pela gestora, foram coletados dados suficientes para mapear as atividades realizadas durante a venda. O auxílio de um roteiro de observação foi crucial para a coleta, visto que permitiu à pesquisadora visualizar tópicos que muitas vezes passam despercebidos em uma observação. Comentários e informações recebidos nas entrevistas também ajudaram a mapear o processo crítico.

Com relação ao ciclo do processo, foram identificadas a duração, as fases e a sequência de atividades que compõem o processo. O **tempo gasto para a efetivação do atendimento/venda** é, em média, 50 segundos, porém a gestora realiza o processo muito mais rápido que a vendedora. Isso acontece devido à gestora ter maior domínio sobre o atendimento, pois já tem anos de experiência na atividade, enquanto que a vendedora é recém-contratada.

Foi observado que o processo tem fases bem definidas informalmente, que são basicamente entender a necessidade do cliente, saná-la e registrá-la, caso seja realizada a venda. As atividades e procedimentos realizados dentro dessas fases dependem de qual a necessidade do cliente, e elas serão expostas dentro do fluxograma.

Também foi analisado como é o relacionamento entre quem está realizando o processo e o cliente, e entre a vendedora e a gestora. Durante o atendimento, o cliente tem contato direto com quem está lhe atendendo, podendo estabelecer contato dentro da loja, na porta ou mesmo no corredor do prédio, onde o estabelecimento está localizado. **A comunicação é formal** e respeitosa entre ambas as partes. Já o relacionamento da vendedora com a gestora em relação ao processo de venda é mais informal, apesar de exigir o cumprimento da hierarquia existente. A comunicação entre elas pode ser feita pessoalmente, quando a gestora se encontra na loja, via chamadas telefônicas ou aplicativos de mensagens para celular.

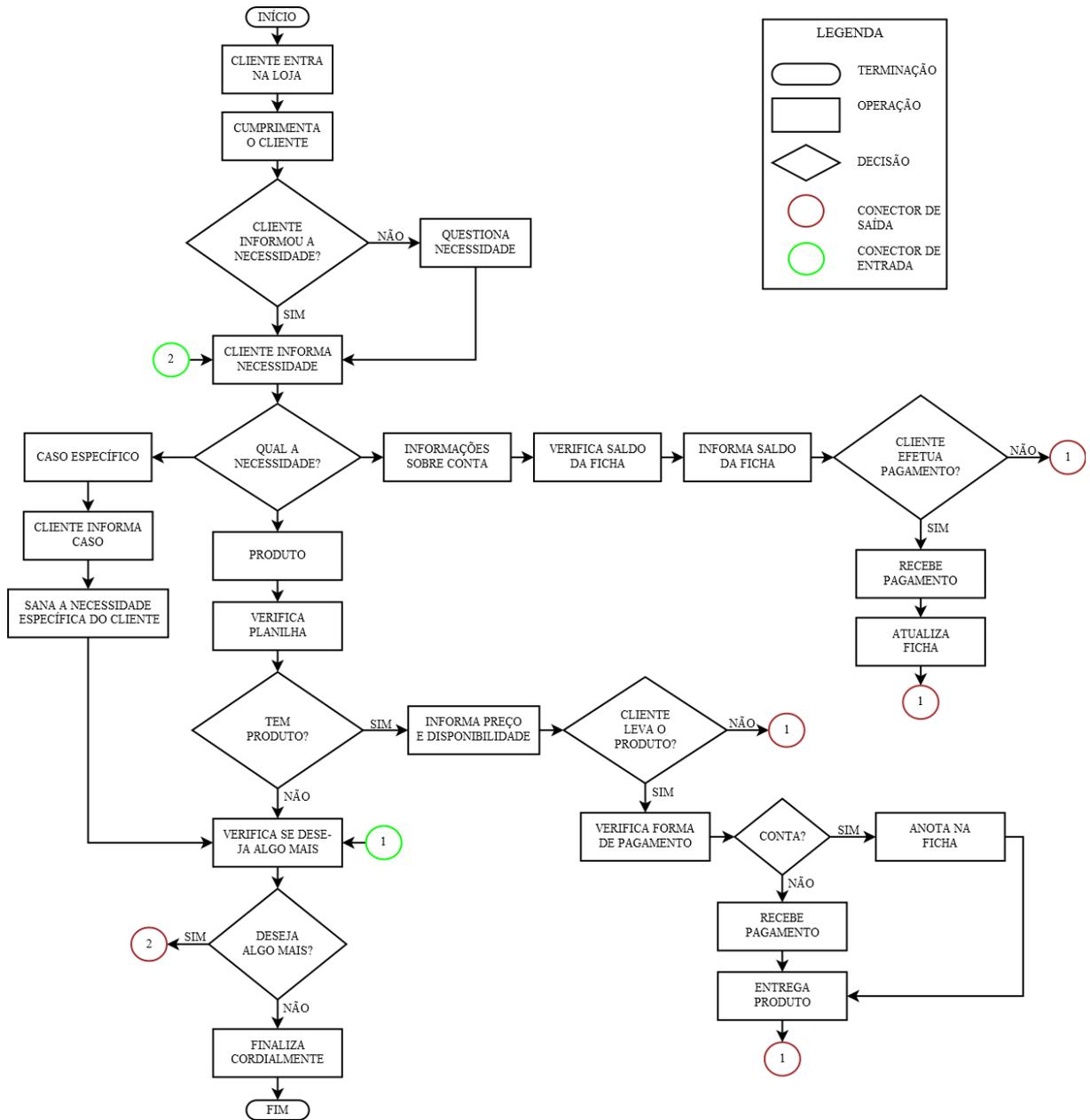
Dessa forma, o telefone fixo e o aparelho celular se mostraram ferramentas de trabalho, pois muitas vezes a vendedora precisa entrar em contato com a gestora para sanar dúvidas em relação a alguns procedimentos que não tem domínio. Além destes, o

computador, a planilha eletrônica do estoque e preços, o livro-caixa e o fichário de clientes também foram identificadas como ferramentas para realização do atendimento/venda.

As **rupturas identificadas** estão ligadas ao esquecimento por parte de quem está realizando o processo no momento. Exemplos de falhas observados foram não registrar no livro-caixa a entrada referente à venda, não atualizar na planilha de estoque a retirada de produto da prateleira e não anotar na ficha do cliente a venda de algum produto para pagamento posterior ou o pagamento do saldo da conta.

**O fluxograma do processo atual** de atendimento e venda da empresa foi desenhado no software Dia, e pode ser conferido abaixo:

Figura 02 - Fluxograma do processo atual de atendimento e venda



Fonte: Elaboração da autora.

### 4.3 Processo de atendimento e venda: percepções atuais e proposição do novo processo

Para a construção do novo processo de atendimento e venda da empresa, foram diagnosticadas as percepções dos três agentes participantes: gestora, vendedora e clientes. Conhecer como cada um destes entende o processo atual e idealizam sua melhor forma é fundamental para o redesenho baseado no Sincronismo Organizacional.

Sobretudo, a percepção do cliente é o principal insumo para atingir este objetivo, visto que a implantação do Sincronismo requisita que a empresa volte seus olhares para quem recebe seus resultados finais, a já mencionada visão horizontal. A percepção dos agentes ativos do processo, gestora e vendedora nesse caso, auxilia ao planejar as mudanças que as atividades, procedimentos e relacionamentos oriundos do processo em questão sofrerão ao longo da implantação da metodologia de Rocha e Albuquerque (2007).

#### 4.3.1 Percepção dos clientes

Para entender a percepção dos clientes, foram aplicados questionários com o público-alvo da empresa, que são os alunos do curso de Odontologia da Universidade Estadual da Paraíba – Campus I, com foco nos estudantes matriculados a partir do terceiro semestre do curso, os quais participam de aulas práticas e têm necessidade de materiais odontológicos para realiza-las. A amostra estudada foi de oitenta e seis respondentes.

Os dados foram tabulados no software estatístico para ciências sociais aplicadas, para fins de análise estatística fiel e mais aprofundada. Em primeiro lugar, foi traçado o perfil dos clientes através das quatro primeiras questões do instrumento. Algumas questões obtiveram dados ausentes, conforme pode ser verificado na tabela abaixo:

Tabela 01 - Dados válidos e ausentes relacionados ao perfil dos clientes

	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Semestre em curso</b>	<b>Renda domiciliar</b>
Dados válidos	86	86	85	78
Dados ausentes	0	0	1	8

Fonte: Elaboração da autora.

O software permite analisar variáveis com base apenas nos dados válidos coletados, que são as questões realmente respondidas. Os dados ausentes de cada questão representam a contabilização dos respondentes que deixaram a pergunta em branco. Portanto, pode-se perceber que houveram dados ausentes nas variáveis Semestre em curso e Renda domiciliar, onde, respectivamente, os respondentes optaram pelas alternativas “Outro” e “Não declarado”.

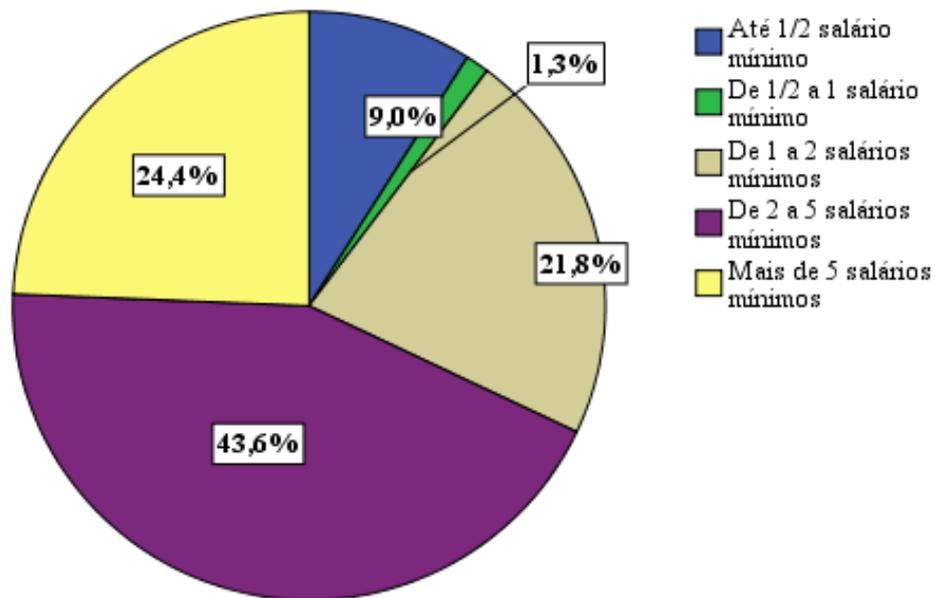
Quanto à variável Sexo, os respondentes se dividiram em 65,1% mulheres e 34,9% homens, correspondendo a cinquenta e seis pessoas do sexo feminino e trinta do sexo

masculino. Em relação à idade, a maioria dos clientes que participaram da pesquisa se enquadram na faixa etária de 19 a 22 anos, totalizando trinta e seis pessoas (41,9% da amostra). Logo após, a faixa etária de 23 a 25 anos foi opção de vinte e oito respondentes (32,6%), sendo seguida pelos alunos que estão acima de 26 anos de idade, correspondendo a vinte e dois estudantes (25,6%).

Em relação ao Semestre em curso, foram obtidas oitenta e cinco respostas válidas. A maioria dos respondentes está entre o 6º e o 8º período de Odontologia, representando 49,4% da amostra válida, número equivalente a quarenta e dois alunos. O segundo maior percentual de clientes encontra-se nos últimos semestres, 9º e 10º, representando vinte e seis alunos (30,6%). Finalmente, os outros dezessete respondentes cursam do 3º ao 5º período do curso, equivalendo a 20% da amostra válida. A partir desses dados, tem-se que em média os clientes da empresa cursam do 6º ao 8º semestre.

A variável Renda domiciliar recebeu setenta e oito respostas válidas, pois os oito respondentes restantes optaram por não declarar a renda do seu domicílio. Foi constatado que trinta e quatro clientes possuem renda de 2 a 5 salários mínimos, número que representa 43,6% da amostra válida. A segunda maior parte da amostra constituída por dezenove alunos possui renda superior a 5 salários mínimos. Dezessete clientes informaram sua renda domiciliar estando entre 1 e 2 salários mínimos. Dos respondentes restantes, sete se enquadram na faixa de até meio salário mínimo, e apenas um classificou-se na categoria de meio a um salário mínimo. O gráfico abaixo resume os resultados desta variável:

Figura 03 - Gráfico da renda domiciliar dos clientes



Fonte: Elaboração da autora.

A última questão do instrumento aplicado com os clientes da empresa buscou entender como cada respondente percebe o processo de atendimento e venda, com base em sete critérios: Tempo do atendimento, Conhecimento do atendente sobre o produto, Cordialidade do atendente, Qualidade do produto oferecido, Preço do produto, Contato após a venda e Satisfação em relação ao atendimento/venda.

Houve apenas uma resposta ausente, na variável Cordialidade do atendente, a qual o respondente marcou duas opções na escala disponibilizada. A tabela abaixo apresenta as estatísticas descritivas de cada critério:

Tabela 02 – Estatísticas descritivas dos critérios analisados pelos clientes

	Frequências						Média aritmética	Desvio padrão
	Excelente	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Ausentes		
<b>Tempo do atendimento</b>	49	34	3	-	-	-	4,53	0,568
<b>Conhecimento do atendente sobre o produto</b>	35	36	14	1	-	-	4,22	0,758
<b>Cordialidade do atendente</b>	63	20	2	-	-	1	4,72	0,503

<b>Qualidade do produto oferecido</b>	44	31	11	-	-	-	4,38	0,706
<b>Preço do produto</b>	7	21	43	12	3	-	3,2	0,905
<b>Contato após a venda</b>	32	32	20	1	1	-	4,08	0,871
<b>Satisfação em relação ao atendimento/venda</b>	52	23	11	-	-	-	4,48	0,715

Fonte: Elaboração da autora.

O critério **Tempo do atendimento** teve resultado bastante positivo, com a maior parte dos respondentes o classificando como excelente (57%) ou bom (39,5%). Isso mostra que o processo tem duração satisfatória para os clientes, sendo realizado dentro do tempo esperado. A avaliação média desse critério foi 4,53 em uma escala de 5, comprovando seu bom desempenho. O desvio padrão, indicador que apresenta em valores quanto os dados reais podem diferir da média calculada, foi de 0,568, considerado baixo dada a escala utilizada. Isto significa que todos os resultados coletados para este critério podem variar 0,568 da média calculada.

A avaliação do **Conhecimento do atendente** sobre o produto também foi positiva, porém obteve 17,4% das respostas dispostas entre regular e ruim, mostrando que este critério ainda pode ser melhorado. O respondente do questionário 11 comentou que "a nova atendente não sabe muito [dos produtos], mas procura saber", inferindo que já existe uma tentativa de melhoria nesse aspecto. A média obtida nesse critério foi de 4,22, resultado considerado bom; já o desvio padrão resultou em 0,758, considerado alto, pois os dados da pesquisa em relação ao Conhecimento do atendente sobre o produto podem variar neste valor.

A **Cordialidade do atendente** também teve resultado satisfatório, com 74,1% da amostra válida classificando-a como excelente, e 23,5% como bom; apenas duas pessoas classificaram o critério como regular, equivalente a 2,4% da amostra válida. No questionário 57, o comentário feito pelo respondente prova a importância da cordialidade no processo: "Excelente atendimento. A atendente é muito atenciosa e simpática". Em termos de média aritmética, este critério foi o mais bem avaliado alcançando o resultado bastante satisfatório de 4,72. Os dados podem variar 0,503 a partir deste valor, sendo o desvio padrão com melhor resultado da pesquisa, pois é o que menos pode diferir da média.

Já a **Qualidade do produto** oferecido teve o quarto melhor resultado comparado aos demais critérios analisados, com setenta e cinco respondentes avaliando como boa ou excelente, aproximadamente 87,2% da amostra. A média calculada foi de 4,38, porém os dados podem variar até 0,706, desvio padrão considerado regular.

Os critérios com pior avaliação foram **Preço do produto** e **Contato após a venda**, respectivamente. O Contato após a venda obteve 25,6% das avaliações agrupadas entre péssimo e regular, revelando que os clientes não estão satisfeitos em relação a este critério. Provavelmente, este aspecto teve resultado não satisfatório por não ser divulgada a política de troca e garantia dos produtos, e também por, após a concretização da venda, o atendente não procurar saber com o cliente qual foi sua experiência com o produto comprado. A média aritmética deste critério alcançou o valor de 4,08, porém ela possui um alto desvio padrão, 0,871, mostrando que a média pode não ter um valor muito confiável neste caso.

O critério Preço do produto foi o que teve pior avaliação na pesquisa, com cerca de 67,4% dos clientes mostrando sua insatisfação com o mesmo. Apenas vinte e oito respondentes avaliaram o critério positivamente (Excelente ou bom), seguidas por quarenta e três pessoas avaliando como regular, doze como ruim e três como péssimo. Também houve comentários feitos pelos clientes acerca deste aspecto, a exemplo de "Os materiais são muito caros em relação aos outros dentais" (Questionário 10), e "Os preços são exorbitantes em relação aos comprados em outros lugares" (Questionário 56), nos quais os clientes comparam o preço praticado pela loja com o praticado pelos concorrentes. A menor média da pesquisa foi alcançada por este critério, no valor de 3,20, porém também obteve o maior desvio padrão, 0,905, mostrando que as opiniões dos clientes não estão em pleno acordo, podendo variar bastante entre os respondentes.

O último critério analisado teve caráter geral quanto à **Satisfação em relação ao atendimento/venda**. Este teve avaliação em maior parte positiva, o qual obteve 87,2% dos respondentes classificando o atendimento/venda como bom ou excelente. O respondente do questionário 19 comentou "Atendimento muito bom! Boa loja.". Porém, ainda existiram onze clientes que não estavam totalmente satisfeitos com o processo, classificando-o como regular. Em média, a Satisfação dos clientes em relação ao processo atual pode ser classificada em 4,48, valor bastante positivo ao comparado com a escala utilizada para análise. A média pode variar em 0,715, desvio padrão considerado regular.

Houve comentários feitos em relação à importância da loja para os alunos do curso e ao seu horário de atendimento, os quais enriqueceram a análise dos dados. Os comentários

foram: "A loja oferece um ótimo serviço e é de grande importância para os estudantes do departamento." (Questionário 22), e "A lojinha ser aberta de segunda a sexta já que são dias que têm clínicas" (Questionário 81).

Dados todos os resultados coletados, percebe-se que os clientes têm uma boa percepção da loja, em geral, porém reconhecem e apontam os aspectos em que ela precisa melhorar.

Para verificar se existe associação entre variáveis, foram feitas correlações através do teste de Spearman no software estatístico para ciências sociais aplicadas. Este foi o teste selecionado por ser o mais popular para a averiguação de associação entre variáveis ordinais, aquelas que seguem uma ordem de classificação. O teste de Spearman define se existe correlação através do resultado do coeficiente de correlação  $\rho$  (rô). Além disso, é necessário verificar se ela é significativa ou não através da comparação do p-valor com o erro amostral.

O coeficiente  $\rho$  pode variar entre -1 e 1, e indica a força da correlação. Quanto mais próximo o valor de  $\rho$  estiver das extremidades do intervalo, maior será a associação entre as variáveis. Ainda,  $\rho$  de sinal negativo indica que a correlação entre as variáveis é inversa. O p-valor indica se a associação é estatisticamente significativa, e isso ocorre se este indicador for menor que o erro amostral assumido na pesquisa.

As relações de variáveis a serem analisadas foram definidas ainda na elaboração dos instrumentos de pesquisa, e estão descritas abaixo:

- Renda domiciliar x Preço do produto;
- Qualidade do produto oferecido x Contato após a venda;
- Tempo do atendimento x Conhecimento do atendente sobre o produto;
- Cordialidade do atendente x Contato após a venda;
- Qualidade do produto oferecido x Preço do produto;
- Tempo do atendimento x Satisfação em relação ao atendimento/venda;
- Qualidade do produto oferecido x Satisfação em relação ao atendimento/venda;
- Preço do produto x Satisfação em relação ao atendimento/venda;
- Contato após a venda x Satisfação em relação ao atendimento/venda;
- Conhecimento do atendente sobre o produto x Satisfação em relação ao atendimento/venda;
- Cordialidade do atendente x Satisfação em relação ao atendimento/venda.

A tabela abaixo apresenta os resultados dos testes de correlação de Spearman entre critérios analisados pelos clientes:

Tabela 03 - Testes de correlação de Spearman entre critérios analisados pelos clientes

	<b>Correlações</b>	<b>Coefficiente <math>\rho</math></b>	<b>p-valor</b>
1	Renda domiciliar x Preço do produto	0,075	0,515
2	Qualidade do produto oferecido x Contato após a venda	0,455	0,000
3	Tempo do atendimento x Conhecimento do atendente sobre o produto	0,243	0,024
4	Cordialidade do atendente x Contato após a venda	0,438	0,000
5	Qualidade do produto oferecido x Preço do produto	0,493	0,000
6	Tempo do atendimento x Satisfação em relação ao atendimento/venda	0,575	0,000
7	Qualidade do produto oferecido x Satisfação em relação ao atendimento/venda	0,662	0,000
8	Preço do produto x Satisfação em relação ao atendimento/venda	0,551	0,000
9	Contato após a venda x Satisfação em relação ao atendimento/venda	0,607	0,000
10	Conhecimento do atendente sobre o produto x Satisfação em relação ao atendimento/venda	0,466	0,000
11	Cordialidade do atendente x Satisfação em relação ao atendimento/venda	0,683	0,000

Fonte: Elaboração da autora.

De todos os casos analisados, apenas primeira associação não apresentou significância. Isso ocorreu porque o p-valor da correlação foi bem maior que o erro amostral da pesquisa, que é 0,07 ou 7%. De acordo com os dados coletados, essa associação tem 51,5% de chances de existir devido ao acaso, por isso ela se torna irrelevante para o trabalho.

As demais associações possuem associações significantes, e nestas não houve  $\rho$  negativo, mostrando que uma variável influencia diretamente sobre a outra nas correlações analisadas. Entretanto, a maioria tem relação fraca, e influenciam muito pouco no comportamento umas das outras. A força das correlações é definida através do valor absoluto

de  $\rho$ , onde: de 0 a 0,3 são consideradas correlações irrelevantes; de 0,3 a 0,5 são consideradas fracas; de 0,5 a 0,7 são consideradas moderadas; de 0,7 a 0,9 são consideradas fortes; e, a partir de 0,9 são consideradas correlações muito fortes. A correlação que obtiver  $\rho$  absoluto 1 é considerada perfeita, e geralmente só ocorre quando o teste é feito em apenas uma variável.

Como resultado dos testes, observou-se que a associação significativa número 3 não tem correlação relevante, ou seja, a primeira variável não influencia no comportamento da segunda, e vice-versa. Já as associações significativas de números 2, 4, 5 e 10 têm correlações relevantes, porém fracas. As variáveis influenciam no comportamento das outras, mas de maneira sutil e mínima.

As associações significativas moderadas foram as de número 6, 7, 8, 9 e 11. Apesar de as variáveis influenciarem moderadamente no comportamento das outras, as associações merecem atenção, visto que todas apontam para aspectos que influenciam na satisfação do cliente quanto ao processo. Esses aspectos são o Tempo do atendimento, a Qualidade e o Preço do produto, o Contato após a venda e a Cordialidade do atendente. Pode-se definir que a Cordialidade do atendente e a Qualidade do produto são os dois fatores que o cliente mais aprecia, pois suas associações com a Satisfação obtiveram os maiores coeficientes de correlação.

#### *4.3.2 Percepção da gestora*

Aos quarenta e seis anos, a fundadora atua como principal gerente da empresa, tendo como funções a venda de material, compra aos fornecedores, preenchimento de cotações, cobrança aos clientes devedores, controle do estoque, e como, ela mesma disse, “tudo que é necessário para o funcionamento de uma empresa”. Foi realizada uma entrevista com a gestora da empresa para perceber como a mesma entende o processo de atendimento/venda que realiza e como espera que ele seja realizado. A utilização de um roteiro semiestruturado para a entrevista foi essencial para encaixar os dados coletados nas dimensões do Sincronismo Organizacional, e o resultado pode ser conferido nos tópicos a seguir.

#### 4.3.2.1 Análise do Contexto

Buscando entender o contexto em que o processo está inserido, foi analisado junto à gestora quem são os participantes e seus papéis, quem são os clientes, como se caracteriza o ambiente externo à empresa e como isso afeta o processo.

A gestora considerou que os participantes no processo de atendimento/venda são a própria, a vendedora e o cliente. O papel do cliente é o de comprar, pesquisar preços e fornecer ideias de como melhorar o empreendimento; o da vendedora é suprir a necessidade do consumidor; e, o da gestora é dar suporte e observar o desempenho da vendedora e realizar a função de atendente, quando necessário. Ainda, na visão da gestora os clientes são os alunos e alguns professores do curso de Odontologia da universidade. Também fazem parte deste grupo os consumidores dos outros pontos de venda da empresa e os profissionais que têm seus próprios consultórios, os quais a gestora visita periodicamente.

Com relação ao ambiente externo à empresa, a gestora mencionou os órgãos que regulamentam a venda de produtos de saúde, que exigem documentação para o exercício da atividade. A Anvisa, Agência Nacional de Vigilância Sanitária, foi exemplificada como uma dessas instituições regulamentadoras, a qual emite a Autorização de Funcionamento de Empresas (AFE), documento que autoriza o funcionamento de empresas que realizem venda de produtos de saúde e que deve ser retirado em Brasília – DF. Também foram mencionados o município e o Estado como reguladores, pois emitem os alvarás que permitem o funcionamento do negócio. Esses órgãos afetam o processo de atendimento/venda diretamente, pois permitem ou não à empresa entrar em atividade.

Ainda sobre ambiente externo, foi verificado que as três esferas de Governo (Federal, estadual e municipal) também influenciam no processo estudado, pois requerem a arrecadação de impostos e isso acaba recaindo sobre o consumidor final. A atuação de concorrentes também exerce influência no processo, visto que a empresa precisa praticar um nível de preço adequado e similar às outras dentais. Porém, a competição afeta negativamente a empresa em questão quando o competidor é uma empresa virtual, porque a alíquota do Imposto sobre Circulação de Mercadorias E Serviços (ICMS) na Paraíba é maior do que nos outros Estados, permitindo-os praticarem um preço mais competitivo e atraente para o consumidor.

#### 4.3.2.2 Detalhamento do Processo Crítico

De forma a detalhar o processo estudado, a gestora forneceu informações sobre quais procedimentos devem ser executados, ferramentas utilizadas, como se espera que seja feita a finalização do atendimento, como é a participação da gestora no processo realizado, onde começa e onde termina o atendimento/venda e se existem indicadores para avaliar o processo de vendas.

Durante o processo, a gestora entende que deve-se buscar satisfazer o cliente da melhor forma possível, de acordo com a sua necessidade, com relação aos preços, outros produtos que possam ser oferecidos para deixá-lo com mais opções de escolha, além de deixá-lo à vontade mostrando-se presente. A gestora acredita que mesmo em situações do cotidiano, onde é possível encontrar o cliente fora da loja, é fundamental cumprimentá-lo e ser cordial para tornar o processo de venda mais natural e confortável.

A gestora informou que o procedimento comum do atendimento inclui procurar descobrir a necessidade do cliente, apresentar o produto, informar o preço e, se necessário, negociar para não perder a venda, oferecer as formas de pagamento, e finalizar deixando-o completamente satisfeito. As ferramentas utilizadas são o computador, o próprio produto, as fichas dos clientes que utilizam o crediário da empresa, o fichário onde são organizadas essas fichas, material de expediente, livro-caixa, calculadora e tabelas de preço impressas e eletrônicas.

Para a finalização do atendimento/venda, a gestora afirmou que é esperado do atendente cordialidade, disponibilidade para entrar em contato com o cliente posteriormente, segurança no que está sendo vendido e prontidão para atender o consumidor em qualquer necessidade. Confirma-se a importância deste processo em geral quando a gestora alega que “numa empresa, se você não tiver um bom atendimento você não tem nada”.

No processo, a gestora pode participar de duas maneiras: dando suporte à funcionária e atendendo o cliente. Quando a funcionária está realizando o atendimento, a gestora procura observar e apenas intervir se algo estiver faltando, para não influenciar no desempenho da vendedora e deixá-la a vontade. Caso necessário, a gestora realiza todo o processo de vendas da forma como é esperada pela mesma. O processo de atendimento/venda tem início a partir da necessidade do cliente e da disponibilidade do produto na loja, e tem fim quando o cliente realiza a compra ou quando ele recebe informações sobre o produto buscado, a exemplo do preço.

Em relação à avaliação do processo, a gestora informou que não realiza esta análise formalmente. Porém, caso a venda não seja realizada ela procura entender o que houve e qual foi a falha para que isso não se repita. Informalmente, a funcionária é avaliada se houver reclamação de algum cliente, ou se a gestora perceber alguma falha.

#### 4.3.2.3 Criação do Novo Processo

Abordando esta dimensão do Sincronismo, a gestora foi questionada sobre os erros comuns cometidos no processo a ser redesenhado, como evita-los, quais relacionamentos entre agentes e atividades não deveriam existir, quais melhorias nos relacionamentos poderiam ser feitas, se existem falhas no fornecimento de informações e o que pode impedir o processo de ser executado como esperado.

Comumente, os erros cometidos percebidos pela gestora são: informar o preço errado ao cliente, quando o atendente não confere nas tabelas durante o processo; finalizar a venda com o preço errado do produto porque o atendente não volta atrás na sua palavra, prejudicando ou a empresa ou o cliente; não ter todos os produtos à pronta entrega. Em relação ao primeiro e segundo erro percebidos, a gestora propõe prestar mais atenção e consultar a tabela. Quanto ao terceiro erro, ela propõe anotar todos os itens que são procurados mas não estão disponíveis, para que eles possam ser comprados e disponibilizados posteriormente.

Sobre relacionamentos e atividades que não deveriam existir no processo, a gestora não conseguiu visualizar nenhum. Porém, ela admite que para melhorar o relacionamento entre gestora x cliente ou vendedora x cliente, devem ser feitos treinamentos para conhecer mais cada produto, sua utilidade, suas variações, entre outros, visto que os materiais odontológicos são muito diversos. Também é proposto maior atenção durante o processo de atendimento/venda, por parte da vendedora, perante às necessidades do cliente, tomando nota do que ele está precisando e não está disponível no momento.

Na troca de informações dentro dos relacionamentos, a gestora informou que existe a falha de o cliente procurar o produto por um nome popular e a vendedora não o conhecer, mesmo o produto estando disponível na loja. Assim, se confirma a necessidade de treinamento exposta anteriormente. Ainda, na percepção da gestora, atualmente não existe algo que impeça o processo de ser executado como esperado.

### *4.3.3 Percepção da vendedora*

A funcionária tem vinte e um anos de idade e realiza as atividades mais operacionais na empresa: a venda direta, cadastro e controle de estoque, cadastro de clientes, coleta de informações sobre as necessidades dos clientes à gestora, limpeza do ambiente, organização das prateleiras, etiquetagem de identificação de produtos e controle de caixa. Para entender a percepção da vendedora quanto ao processo crítico estudado, também foi realizada uma entrevista com a mesma, utilizando um roteiro semiestruturado de acordo com as dimensões do Sincronismo.

#### 4.3.3.1 Análise do Contexto

Quanto à primeira dimensão do sincronismo, foram coletados dados em relação à forma e por quem a vendedora recebe informações para iniciar o processo, quem são os participantes e quais suas funções, quem são os clientes da loja, e como se é feito o apoio informacional e gerencial à funcionária.

Para iniciar o processo, a vendedora precisa receber algumas informações do cliente, que são a maioria questionamentos, relacionados a preço ou disponibilidade de produtos, qual produto deve ser utilizado em algum procedimento, qual o status de um pedido feito anteriormente, entre outros do tipo. A vendedora também precisa estar ciente de informações repassadas pela gestora para poder iniciar o atendimento/venda, a exemplo do preço de algum produto que não esteja na tabela utilizada para consulta. Todas essas informações são transmitidas oralmente entre os agentes.

A funcionária informou que os participantes do processo analisado são ela mesma, os alunos do curso de Odontologia da universidade (Clientes potenciais), professores do departamento (Realizam compras, mas em menor quantidade), alunos de outros cursos (Compram materiais esporadicamente) e a gestora, a qual oferece apoio à funcionária. A vendedora ainda disse que os principais clientes, pessoas que recebem os resultados do processo, são a própria empresa, pela receita gerada, e os alunos do curso, pela proximidade do local de atendimento, visto que eles precisam dos materiais vendidos para realizar suas atividades.

O apoio gerencial que a vendedora recebe é feito pela gestora, porém foi exposto que ela nem sempre está presente e é necessário realizar o contato através de ligação, tornando o processo lento. O apoio informacional é feito pelo computador, onde se encontra a planilha

eletrônica dos produtos existentes na loja com seus respectivos preços, tornando possível a consulta já que nem todos os materiais são etiquetados com o valor.

#### 4.3.3.2 Detalhamento do Processo Crítico

Para o detalhamento do processo crítico, foi abordado junto à vendedora quais procedimentos e atividades são realizados, ferramentas utilizadas, atividades, participação da mesma no processo, onde inicia e finaliza o atendimento/venda, como o desempenho da mesma é avaliado e o que resulta do processo de vendas.

Os procedimentos realizados pela vendedora no processo são ouvir a necessidade do cliente, cumprimenta-lo, buscar nas prateleiras e na planilha eletrônica o produto que o cliente procura, mostrar (se disponíveis) outras opções do mesmo, informar o preço, ajudar na ou aguardar a decisão do cliente, entregar o produto, oferecer sacola, somar valor total da venda, receber o pagamento ou anotar o valor na ficha do cliente e finalizar o atendimento. Em geral, as atividades são controle de caixa, atendimento, consulta de fichas dos clientes, consulta de preços, recebimento de pagamento e entrega do produto.

A vendedora utiliza como ferramentas a planilha eletrônica já mencionada, as fichas dos clientes, o fichário onde são organizadas essas fichas, caneta esferográfica, livro caixa, máquina de cartão de crédito, telefone, o caixa físico, internet, etiquetas e o celular para entrar em contato com a gestora, por aplicativo de mensagens ou ligações. O processo se inicia com a chegada do cliente à loja ou quando ele informa o que deseja, e se encerra com o pagamento, atualização da ficha com o valor da venda, pedido do produto caso ele não esteja disponível ou com o fornecimento de informações sobre os produtos ao cliente.

O resultado gerado pelo processo é a receita, quando há venda do produto, a satisfação ou não do cliente e a fidelização do mesmo, caso haja satisfação. A vendedora informou que o seu desempenho no processo apenas é avaliado pelos clientes, mas estes não repassam a avaliação para a mesma. Informalmente, o desempenho da funcionária é avaliado pela gestora, a qual diz no momento da falha onde a mesma está falhando e como ela pode melhorar.

#### 4.3.3.3 Criação do Novo Processo

Visando redesenhar o processo da melhor maneira possível, foi questionado à vendedora quais os erros comuns cometidos no mesmo e como poderiam ser evitados, quais relacionamentos ou atividades não deveriam existir, se há melhorias a serem feitas na forma como os agentes se relacionam e se existem falhas no recebimento de informações.

Com relação aos erros cometidos no processo, a funcionária citou alguns e fez sugestões:

- Comunicação entre a vendedora e a gestora em relação à saída de produtos e ferramentas: há vezes em que essa comunicação não é realizada, e a vendedora pode ficar impedida de realizar alguma venda por falta de produtos ou por falta de equipamentos. A sugestão é cada ponto de vendas ter suas próprias ferramentas, ou não serem retirados os equipamentos do ponto do departamento;
- Lentidão na procura das fichas dos clientes: apesar de serem organizadas dentro de um fichário, as fichas que contém as contas dos clientes serem em papel atrasam o andamento do processo, e a vendedora sugere que esse controle seja feita por computador, através de um sistema de informação;
- Vendas não serem anotadas no livro-caixa: por ser em papel, o controle de caixa exige que sejam escritas as movimentações no livro-caixa. Porém, quando a loja está bastante movimentada, existe falhas em que a vendedora esquece de anotar essas movimentações, causando divergências. A sugestão é que esse controle também seja feita por sistema de informação;
- Passar troco errado: existem situações em que o troco repassado ao cliente não é o real, quando existe grande fluxo de clientes na loja. A vendedora reconheceu que o mais correto é prestar mais atenção nesse momento do atendimento, mas também sugeriu que seja contratada uma pessoa para ficar apenas no controle do caixa;
- Desconhecimento da existência de produtos em exposição ou em estoque: a funcionária, a qual começou a exercer sua função há três meses, não tem domínio sobre todos os materiais oferecidos na loja, e muitas vezes não o conhece quando o cliente busca informando apenas o procedimento odontológico em que é utilizado. Ela admitiu que a solução seria estudar mais sobre a utilidade dos produtos e saber quais materiais estão à venda na loja;
- Não repasse de pedido realizado pelo cliente à gestora: é possível que a vendedora esqueça ou perca os pedidos feitos pelos clientes, por esquecimento ou

desorganização. A mesma sugeriu que seja adquirida uma agenda apenas para a anotação de pedidos, tornando-os formais e de fácil acesso tanto para a gestora quanto para a funcionária;

- *Layout* prejudica o atendimento feito às pressas: a vendedora informou que a forma como os móveis estão dispostos pode atrapalhar o processo, visto que muitas vezes os clientes buscam um material às pressas por estarem em atendimento nas clínicas. É preciso muita movimentação por parte do atendente para finalizar a venda, principalmente quando estão a gestora e a vendedora em atendimento. A sugestão é melhorar esse *layout*, de forma a tornar o fluxo do processo fácil e ágil.

Sobre relacionamentos ou atividades que não deveriam existir, a vendedora apenas mencionou uma: em alguns momentos, os participantes do processo (Cliente, gestora e ela) iniciam conversas paralelas ao atendimento. Isso atrapalha o processo, pois muitas informações podem ser passadas de forma errada por falta de atenção. A melhoria a ser feita seria apenas no relacionamento em que a empresa tem domínio, que é o entre a gestora e a vendedora, evitando a realização de conversas entre elas ou entre uma delas e outro cliente, para não afetar a comunicação e dificultar a realização das atividades. Acontecem algumas falhas no recebimento de informações pela vendedora, e estas são quando o cliente não explica ou não sabe o que deseja, e quando a mesma não consegue contato imediato com a gestora.

#### *4.3.4 Redesenho do processo de atendimento e venda*

No Sincronismo Organizacional, a etapa de redesenho ocorre na fase de Criação do Novo Processo. Para o presente estudo, foram coletadas informações sobre o contexto atual e sobre como os agentes poderiam contribuir para melhorar o processo. A partir desses dados, algumas observações de extrema importância foram levadas em consideração ao propor o novo atendimento e venda da empresa. Abaixo encontram-se falhas percebidas tanto pela autora quanto pelos agentes participantes, assim como sugestões de melhoria que tornam possível a aplicação do redesenho do processo de atendimento e venda.

Foi notado que o cliente é passivo durante todo o atendimento, sendo ativo apenas ao informar o que deseja, deixando toda a responsabilidade de dar prosseguimento ao processo sobre o atendente. Quando há mais de um cliente na loja e apenas um atendente, torna-se estressante e passível de erros realizar o processo da maneira como é esperado para cada

consumidor. Dessa forma, sugere-se implantar medidas que proporcionem maior autonomia ao cliente durante o atendimento, a exemplo de etiquetagem de identificação nos produtos, para que o mesmo possa encontrar seu produto sem a ajuda do atendente, e disponibilização de tabela de preços para consulta, na qual o próprio cliente pode verificar o valor de sua compra. Essas duas ações visam tanto agilizar o atendimento quanto diminuir o número de operações realizadas no processo, dando à vendedora e à gestora melhores condições para atender vários clientes ao mesmo tempo. Além disso, reduz a chance de ocorrer o erro mencionado pela gestora de informar o preço errado ao cliente.

Também foi percebida a necessidade de maior conhecimento dos atendentes sobre os produtos que são vendidos na loja. Isso foi confirmado pelos três agentes do processo: a variável Conhecimento do atendente sobre o produto, na pesquisa realizada com os clientes, teve o terceiro pior desempenho perante as demais; a gestora mencionou mais de uma vez a necessidade de treinamentos para os funcionários e para ela própria, afirmando que os materiais odontológicos são muito diversos e possuem vários nomes populares; e, a vendedora apresentou a falha do desconhecimento da existência de produtos em exposição ou em estoque, justamente por não ter domínio sobre os produtos vendidos e, muitas vezes, sequer conhece-los. Dar ao atendente a oportunidade de aumentar seu conhecimento sobre os produtos vendidos reduz a possibilidade de falhas na venda e aumenta a agilidade do processo.

Algumas ferramentas utilizadas pela vendedora e pela gestora não são atuais, e deixam a sensação de que o atendimento poderia ser melhor aproveitado caso os equipamentos fossem automatizados. É o caso das fichas que contêm as contas dos clientes e do livro-caixa, que causam tanto lentidão quanto exposição a erros humanos. A vendedora mencionou que procurar a ficha dos clientes no fichário atrasa o andamento do processo, e que, por vezes, ocorre o esquecimento de anotar alguma venda no livro-caixa. Isso também foi notado pela autora, e é importante que esse ponto seja melhorado para que o processo seja mais prático. A utilização de planilhas eletrônicas para ambos os casos surtiria o efeito desejado, possibilitando a redução do ciclo do processo e evitando falhas humanas.

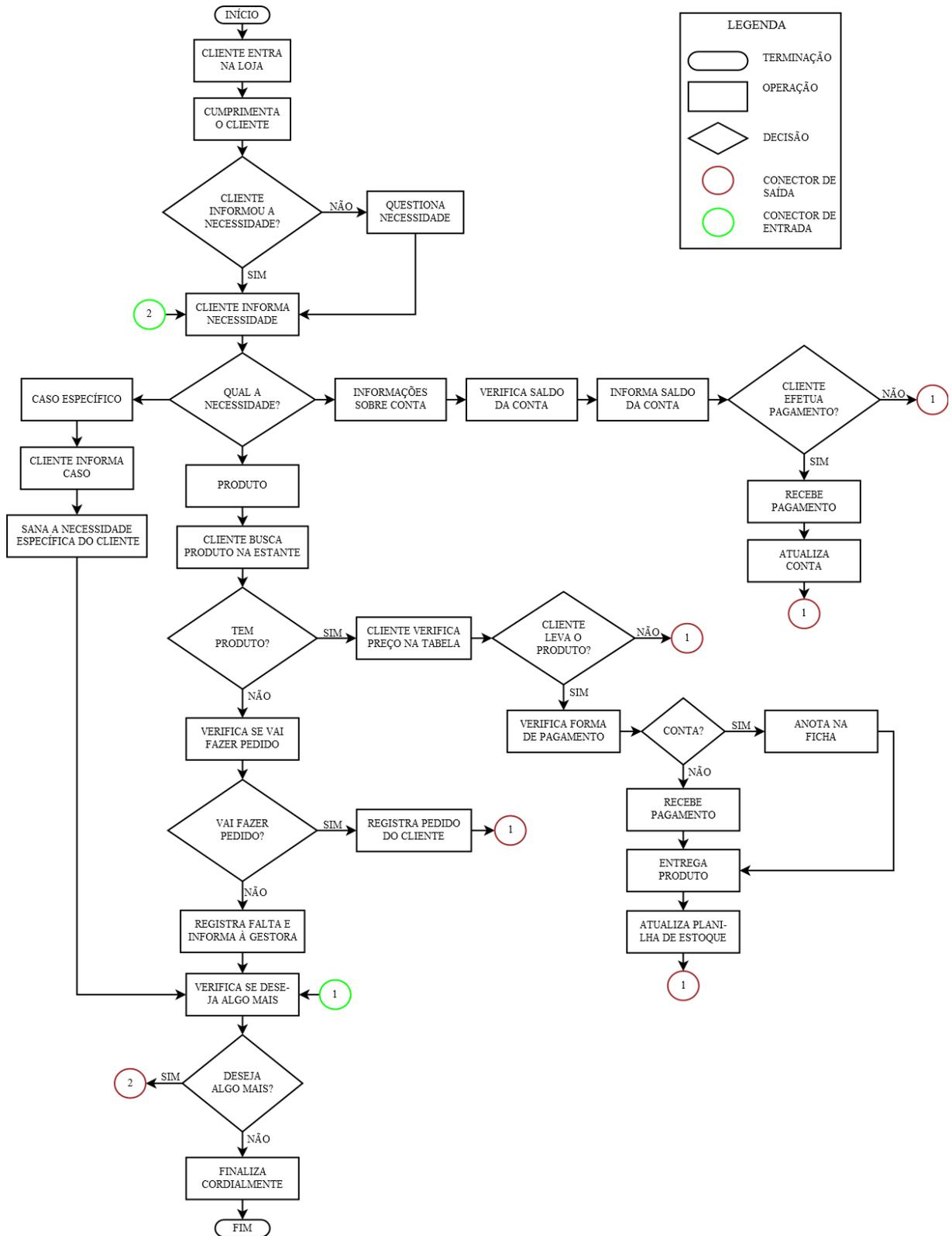
Duas lacunas na comunicação mencionadas pela vendedora também prejudicam o processo, que é o caso da retirada de produtos e ferramentas do ponto de vendas e o não repasse de pedido realizado pelo cliente à gestora. Por ser uma pequena empresa, muitas vezes é necessário realizar esta saída de equipamentos pela gestora, porém devem ser feitos o controle e a devida comunicação à vendedora, utilizando o e-mail como meio de comunicação

formal. Quanto ao repasse dos pedidos, é interessante a utilização de meios eletrônicos para realiza-lo, assim como para atualizar a situação dos pedidos e facilitar sua consulta. Sugere-se também o uso de planilhas eletrônicas e e-mail, para manter o controle e avisar quando um pedido novo é gerado. Essas ações reduziriam a chance de falhas como estas serem cometidas.

Por fim, foi percebido pela autora e mencionado pela vendedora o quanto o *layout* atual dos móveis atrapalha o fluxo do processo. A loja é bem pequena e é preenchida por estantes e balcões, onde os produtos ficam expostos. A pessoa que está realizando o atendimento, durante a maior parte do tempo, fica localizada atrás de um desses balcões, precisando sair deste local para pegar algum produto e entregar ao cliente. O espaço livre é bastante reduzido, e quando estão a gestora e a vendedora em atendimento é difícil ambas se movimentarem ao mesmo tempo. É necessária a adaptação deste *layout* para o tamanho da loja e para a forma como o fluxo do processo de atendimento deve seguir.

As demais falhas observadas têm relação com o comportamento do atendente, a exemplo da necessidade de foco e atenção para a realização das atividades, evitando esquecimentos, entrega de troco errado ao cliente e conversas paralelas. Dessa forma, com a implantação das mudanças sugeridas acima, tem-se o novo processo de atendimento e venda da empresa. O fluxograma não sofreu grandes mudanças, pois a automatização exagerada do processo implicaria em menor participação do atendente no atendimento, não sendo este o objetivo do redesenho ao considerar os dados coletados junto aos clientes da empresa.

Figura 04 - Fluxograma do novo processo de atendimento e venda



Fonte: Elaboração da autora.

Seguindo o modelo de Rocha e Albuquerque (2007), devem ser feitas ações relacionadas à quarta dimensão do Sincronismo, Planejamento da Implantação/Transição. Em

primeiro lugar, deve ser feito um levantamento dos custos necessários para implantação das mudanças sugeridas, verificando se a empresa tem condições financeiras para tal. Em caso negativo, devem ser estudadas alternativas viáveis para a implantação das mudanças. Logo após, a gestora e a vendedora devem construir em conjunto um cronograma para a implantação de novas ferramentas, passagem de informações que estão em meios físicos para meios eletrônicos, dentre outras ações necessárias. Também devem ser acordadas maneiras de analisar como está sendo feita a transição e como surgem as inovações e diferenças entre o processo atual e o novo. Feito isto, deve-se começar a implantação do novo processo.

A quinta fase do Sincronismo Organizacional é a Capacitação das Pessoas Envolvidas no Novo Processo, e no caso da empresa estudada deve consistir de treinamentos sobre os produtos vendidos e sobre as novas ferramentas implantadas. Também deve ser definida uma estratégia para conscientizar a gestora e a vendedora quanto à importância do novo processo, assim como em que ele consiste.

Na Gestão da Transição, sexta e última dimensão do modelo, a implantação do novo processo deve ser avaliada por completo, levando em consideração o desempenho de todas as etapas anteriores, fatos relevantes que ocorreram durante a transição, inovações sugeridas, falhas percebidas, entre outros indicadores que relacionam os dois processos, visando melhorar continuamente o novo processo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização deste trabalho, foi perceptível a importância de uma boa gestão de processos para uma empresa, seja de porte grande ou micro. Em relação ao processo estudado, o estudo da literatura e a gestora da empresa confirmaram a importância de um bom atendimento e venda numa organização, principalmente se esta for de pequeno porte.

O processo atual de atendimento e venda da empresa Dental Express se mostrou bastante complexo e detalhado, no qual em alguns estágios o atendente pode cometer falhas humanas devido às ferramentas utilizadas e procedimentos efetuados. Esquecer de realizar alguma etapa do processo é considerado comum. Exemplos de falhas percebidas na observação direta foram não registrar no livro-caixa a entrada referente à venda, não atualizar na planilha de estoque a retirada de produto da prateleira e não anotar na ficha do cliente a venda de algum produto para pagamento posterior ou o pagamento do saldo da conta.

Para coletar informações que subsidiassem a criação do novo processo, foram analisadas as percepções dos três agentes atuantes no atendimento. Os clientes percebem o atendimento de maneira positiva, em geral, mas também apontam aspectos em que a empresa falha. De acordo com o que foi coletado, percebeu-se que os clientes estão bastante satisfeitos, e consideram bons praticamente todos os critérios, em especial Cordialidade do atendente, Tempo do atendimento e Qualidade do produto oferecido.

Entretanto, foi afirmado por eles que o Conhecimento do atendente sobre o produto precisa ser melhorado. O aspecto que teve o pior desempenho foi o Preço do produto, deixando a entender que os clientes não estão completamente satisfeitos com este critério. Comentários como "Os preços são exorbitantes em relação aos comprados em outros lugares" (Questionário 56) reafirmam o que os dados apresentam, porém, com o alto desvio padrão das respostas, é possível inferir que nem todos os consumidores pensam da mesma forma.

Foram feitos testes de correlação de variáveis para identificar se existe associação entre os critérios analisados pelos clientes. Segundo a análise, existem aspectos que têm influência moderada sobre a Satisfação em relação ao atendimento/venda, que são o Tempo do atendimento, o Preço do produto, o Contato após a venda, a Cordialidade do atendente e a Qualidade do produto. Identificou-se que os dois últimos são os que o cliente mais aprecia, visto que suas associações com a Satisfação obtiveram os maiores coeficientes de correlação.

A percepção dos clientes quanto ao atendimento e venda permitiu entender o que eles consideram mais importante durante o processo, auxiliando na proposição ou não de novas operações dentro do fluxograma. Essas informações também foram consideradas durante a proposição de ações a serem realizadas para melhor andamento do processo na empresa.

As percepções da gestora e da vendedora auxiliaram na identificação de aspectos técnicos relacionados ao processo, como participantes, procedimentos, ferramentas, ambiente e falhas cometidas. Estes ajudaram a desenhar e mapear o processo crítico atual, servindo também de base para a criação do novo processo.

Considerados na criação do novo processo, aspectos como a passividade do cliente, necessidade de maior conhecimento dos atendentes sobre os produtos vendidos, desatualização das ferramentas utilizadas, falhas humanas cometidas, lacunas na comunicação entre gestora e vendedora e *layout* inadequado exigem a realização de ações por parte da empresa para a correta implantação do modelo.

Para as três últimas fases do modelo de Rocha e Albuquerque (2007), que dizem respeito à implantação do novo processo, foram formuladas ações para serem seguidas durante e após a introdução do novo atendimento/venda na empresa. No Planejamento da Implantação/Transição, devem ser feitos o levantamento dos custos necessários, estudo de alternativas viáveis para as mudanças, cronograma para a implantação de novas ferramentas, passagem de informações que estão em meios físicos para meios eletrônicos, e definição para a análise de como está sendo feita a transição.

Na Capacitação das Pessoas Envolvidas no Novo Processo, os treinamentos sobre os produtos vendidos e sobre as novas ferramentas implantadas devem ser ministrados tanto para a gestora quanto para a vendedora. Uma estratégia de conscientização da gestora e da vendedora quanto à importância do novo processo e sua consistência também deve ser definida. Por fim, na Gestão da Transição, sexta e última dimensão do modelo, deve ser avaliada a implantação do novo processo por completo, considerando o desempenho das etapas anteriores, fatos relevantes que ocorreram durante a transição, inovações sugeridas, falhas percebidas, entre outros, buscando melhorar continuamente o novo processo.

Uma vez que os objetivos propostos foram alcançados, é importante destacar as limitações encontradas na realização desta pesquisa, que estiveram relacionadas tanto a fontes de informação quanto ao tempo em si. Foi percebido que existem diversos trabalhos que

tratam da gestão de processos em empresas e na academia, porém são escassos os que abordam especificamente a metodologia de Sincronismo Organizacional.

As únicas referências encontradas foram os próprios autores do modelo, consultados pelo livro Sincronismo Organizacional, e as autoras Michelle Farias e Denise Cabelleira (2007), as quais aplicaram a metodologia e abordaram em um trabalho de conclusão de curso, publicado em evento em formato de artigo. A escassez de trabalhos do tipo limitou a abordagem da metodologia de forma mais aprofundada, pois foram levadas em consideração apenas as percepções desses autores.

Outra grande dificuldade enfrentada foi o curto período de tempo disponibilizado para a execução deste trabalho, aproximadamente três meses. Essa limitação de tempo prejudicou o cronograma do trabalho em geral, mas comprometeu bastante a etapa de coleta de dados junto aos clientes da empresa estudada. Devido ao pouco tempo, foi definido um nível de confiança regular e um erro amostral não muito recomendado, para que o cálculo amostral resultasse em uma amostra atingível no período determinado. O restante foi utilizado para a análise quantitativa e qualitativa dos dados, e devido ao seu tamanho impediu que a autora utilizasse técnicas mais sofisticadas para esta etapa, como a análise de conteúdo na parte qualitativa.

Mesmo assim, a implantação do novo processo proposto nesse trabalho é de extrema importância, tanto para a empresa estudada quanto para a validação da análise realizada, visto que o objetivo geral foi traçado devido à necessidade de a organização melhorar e padronizar o seu processo de atendimento/venda. Com isso, também será possível verificar se as falhas encontradas continuarão sendo recorrentes após a proposição ser colocada em prática.

Por fim, é essencial a realização de mais estudos relacionados ao Sincronismo Organizacional, para oferecer à academia e às empresas diversos olhares sobre a metodologia. A aplicação do modelo em outras organizações permitirá a comparação dos resultados alcançados por vários autores, apresentando falhas e inovações encontradas pelo caminho. Esses insumos proporcionarão a melhoria contínua da metodologia de Rocha e Albuquerque (2007), principalmente ao serem analisadas aplicações em empresas de diversos tamanhos e setores, onde é possível perceber quais as diferenças encontradas de acordo com o tipo de organização.

## REFERÊNCIAS

- ADAIR, C. B.; MURRAY, B. A. *Revolução total dos processos: estratégias para maximizar o valor do cliente*. São Paulo: Nobel, 1996. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=gOpeiQoaIJQC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 12 de Julho de 2016.
- AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA. *Manual de gestão de processos organizacionais da ANEEL*. Brasília: [s.n.], 2012.
- ALVARENGA, T. H. P. *et al.* Mapeamento de processos: uma revisão. In: ENCONTRO DE ENGENHARIA E TECNOLOGIA DOS CAMPOS GERAIS, 8, Ponta Grossa, 2013. *Anais*. Ponta Grossa: [s.n.], 2013.
- AZEVEDO, T. C. C. S. *et al.* Mapeamento de processos: fundamentos, ferramentas e caso em uma operação logística. In: SIMPÓSIO DE PESQUISA OPERACIONAL & LOGÍSTICA DA MARINHA, 18, São Paulo, 2016. *Anais*. São Paulo: Blucher, 2016, p. 37-50.
- BRASIL. Procuradoria Geral da República. Secretaria Jurídica e de Documentação. *Manual de gestão por processos*. Brasília, DF: [s.n.], 2013.
- BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. [s.n.], Brasília, DF, 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm)>. Acesso em: 03 de Setembro de 2016.
- CAPOTE, G. *BPM para todos: uma visão geral abrangente, objetiva e esclarecedora sobre gerenciamento de processos de negócio*. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2012, 1 ed.
- COSTA, A. S. C.; SANTANA, L. C.; TRIGO, A. C. Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações. *Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu*, Salvador, v. 2, n. 2, p. 155-172, Jun. 2015.
- COSTA, C. U.; NAKATA, Y. U.; CALSANI, J. R. S. Qualidade no atendimento: a influência do bom atendimento para conquistar os clientes. *Revista Científica Eletrônica UNISEB*, Ribeirão Preto, v. 1, n. 1, p. 54-65, Jan./Jun. 2013.
- CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CRUZ, T. *Sistemas, organização & métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação*. São Paulo: Atlas, 1997.
- CUNHA, A. U. N. *Mapeamento de processos organizacionais na UnB: caso centro de documentação da UnB – CEDOC*. Brasília: UnB, 2012.
- CURY, A. *Organização e métodos: uma visão holística*. São Paulo: Atlas, 2009.
- DAVENPORT, T. H. *Reengenharia de Processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- FARIAS, M. S.; CABELLEIRA, D. M. Uma proposta de análise e redesenho do processo de venda no atendimento receptivo de telemarketing. In: Encontro da ANPAD, 31, Rio de Janeiro, 2007. *Anais*. Rio de Janeiro: [s.n.], 2007.
- FEIJOO, J. P. *Cranberry toolbox: a SIPOC, uma ferramenta de gestão de processos*. Lisboa: [s.n.], 2015.

- FERREIRA, A. B. H. *Miniaurélio: o minidicionário da língua portuguesa*. Curitiba: Positivo, 2004.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação*. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOMES, D. C. S.; SILVA, G. R.; VIOLATO, R. D. M. *Qualidade no atendimento: supermercado Santa Laura Lins – Ltda*. Lins: Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, 2008.
- GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo? *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, Out./Dez. 2000.
- HÖRBE, T. A. N.; SILVA, A. H.; MOURA, G. L.; MARCHI, J. Mapeamento e gestão por processos em pequenas empresas. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 10, Rio de Janeiro, 2014. *Anais*. Rio de Janeiro: [s.n.], 2014.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO E TRIBUTAÇÃO. *Empresômetro: tudo sobre empresas*. [S.l.]: [s.n.], 2016.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2010.
- LIMA, W. C. Fidelização de clientes através da qualidade do atendimento: estratégia ou procedimento? *Revista Evidência*, Araxá, v. 7, n. 7, p. 267-280, Maio 2011.
- MARINO, L. H. F. C. Gestão da qualidade e gestão do conhecimento: fatores-chave para produtividade e competitividade empresarial. In: SIMPEP, 13, Bauru, 2006. *Anais*. Bauru: [s.n.], 2006.
- MENEGHELLI, L. O ambiente das organizações na era da globalização. *Revista Leonardo Pós*, Blumenau -SC, v. 1, p. 19-31, 2002.
- MONTEIRO, E. N. R. *Qualidade no atendimento ao cliente: um estudo de caso da Paracatu Auto Peças Ltda – Paracatu/MG*. Paracatu: Faculdade Tecsoma, 2011.
- OLIVEIRA, S. L. *Tratado de metodologia científica*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- PAMPONET, A. V. *Como entender os processos organizacionais*. [S.l.]: Administradores.com, 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/como-entender-os-processos-organizacionais/30037/>>. Acesso em: 12 de Julho de 2016.
- PORTAL DA EDUCAÇÃO. *Reengenharia: o que é?* Campo Grande: Portal da Educação S/A, 2013. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/45537/reengenharia-o-que-e>>. Acesso em: 01 de Setembro de 2016.
- ROCHA, P.; ALBUQUERQUE, A. *Sincronismo Organizacional: como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- SANTOS, G. E. O. *Cálculo amostral: calculadora on-line*. [S.l.]: [s.n.], [201-]. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 02 de Setembro de 2016.
- SEBRAE. *Os pequenos negócios impulsionam o brasil*. [S.l.]: [s.n.], 2015. Disponível em: <<http://www.compredopequeno.com.br/resultados>>. Acesso em: 24 de Setembro de 2016.
- SEBRAE. *Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira*. Brasília: [s.n.], 2014.

SEBRAE. *Sobrevivência das empresas no brasil*. Coleção Estudos e Pesquisas. Brasília: [s.n.], 2013.

SEBRAE. *Vol. 4 - Gestão de Processos*. Série Administração Básica. Curitiba: Sebrae Sem Distância, 2008.

SEBRAE-SP. *Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida*. São Paulo: [s.n.], 2014.

SILVA, M. S. *et al.* Uma análise crítica do gerenciamento de processos com base nos critérios facilitadores de mudança. In: Encontro da ANPAD, 33, São Paulo, 2009. *Anais*. São Paulo: [s.n.], 2009.

VARVAKIS, G. R. *et al.* Gerenciamento de processos: metodologia base para a melhoria contínua. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 17, Gramado, 1997. *Anais*. Gramado: [s.n.], 1997.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.



## ANEXOS

### ANEXO A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM A GESTORA

#### IDENTIFICAÇÃO

1. Sexo
2. Idade
3. Qual a sua função/atividade na empresa?

#### ANÁLISE DO CONTEXTO

4. Especificamente no ponto da UEPB, quem você considera participante no processo de venda?
  - a. Qual o papel de cada um?
5. Quem são os clientes do processo de venda?
6. Como se caracteriza o ambiente externo à empresa e como isso afeta o processo de venda?

#### DETALHAMENTO DO PROCESSO CRÍTICO

7. Que procedimentos devem ser executados durante o processo?
8. Quais ferramentas devem ser utilizadas?
9. Como deve ser a finalização do atendimento?
10. Como é sua participação no processo de venda?
11. Onde começa o processo de venda? Por quê?
12. Onde termina o processo de venda? Por quê?
13. Você utiliza indicadores para avaliar o processo de venda? Se sim, quais? (Possíveis opções: tempo de atendimento, realização da venda)
  - b. Se sim, existe alguma meta para os indicadores?

#### CRIAÇÃO DO NOVO PROCESSO

14. Quais erros são comuns no processo de venda?
  - a. Como eles poderiam ser evitados?
15. Há algum relacionamento ou atividade que não deveria existir?
16. Existem melhorias a serem feitas nos relacionamentos dentro do processo? Quais?
17. Existem falhas no fornecimento de informações do processo? Quais?
18. Atualmente, o que pode impedir o processo de ser executado como esperado?

#### FINALIZAÇÃO

19. Existe alguma observação sobre o processo que você gostaria de fazer?

## ANEXO B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM A VENDEDORA

### IDENTIFICAÇÃO

1. Sexo
2. Idade
3. Qual a sua função/atividade na empresa?

### ANÁLISE DO CONTEXTO

4. Quais informações você recebe para iniciar o processo de venda?
  - a. Quem fornece essas informações e por qual meio?
5. Especificamente no ponto da UEPB, quem você considera participante no processo de venda?
  - a. Qual o papel de cada um?
6. Quem são os clientes do processo de venda?
7. Em caso de dúvidas no processo, você possui apoio informacional ou gerencial? Se sim, quais?

### DETALHAMENTO DO PROCESSO CRÍTICO

8. Quais procedimentos você realiza durante o processo?
9. Quais ferramentas você utiliza durante o processo?
10. Quais atividades fazem parte do processo?
11. Como é sua participação no processo de venda?
12. Onde começa o processo de venda? Por quê?
13. Onde termina o processo de venda? Por quê?
14. Seu desempenho no processo é avaliado?
  - a. Se sim, de que forma?
15. O que é gerado como resultado a partir do processo de vendas?
  - a. O que é entregue aos clientes?

### CRIAÇÃO DO NOVO PROCESSO

16. Quais erros são comuns no processo de venda?
  - a. Como eles poderiam ser evitados?
17. Há algum relacionamento ou atividade que não deveria existir?
18. Existem melhorias a serem feitas nos relacionamentos dentro do processo? Quais?
19. Existem falhas no recebimento de informações? Quais?

### FINALIZAÇÃO

20. Existe alguma observação sobre o processo que você gostaria de fazer?

## ANEXO C – QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS CLIENTES

O presente instrumento faz parte de uma pesquisa para conclusão do curso de Administração pela Universidade Federal de Campina Grande, e visa colher informações sobre o processo de atendimento e venda da loja Dental Express, localizada no Departamento de Odontologia da UEPB – Campus I.

1. Sexo	<input type="checkbox"/> Feminino			<input type="checkbox"/> Masculino		
2. Idade	<input type="checkbox"/> Até 18 anos			<input type="checkbox"/> De 19 a 22 anos		
	<input type="checkbox"/> De 23 a 25 anos			<input type="checkbox"/> Acima de 26 anos		
3. Semestre em curso	<input type="checkbox"/> 1°	<input type="checkbox"/> 2°	<input type="checkbox"/> 3°	<input type="checkbox"/> 4°	<input type="checkbox"/> 5°	<input type="checkbox"/> 6°
	<input type="checkbox"/> 7°	<input type="checkbox"/> 8°	<input type="checkbox"/> 9°	<input type="checkbox"/> 10°	<input type="checkbox"/> Outro	
4. Renda domiciliar	<input type="checkbox"/> Até 1/2 salário mínimo		<input type="checkbox"/> De 1/2 a 1 salário mínimo		<input type="checkbox"/> De 1 a 2 salários mínimos	
	<input type="checkbox"/> De 2 a 5 salários mínimos		<input type="checkbox"/> Mais de 5 salários mínimos		<input type="checkbox"/> Não declarado	
5. Avalie os critérios abaixo, considerando 1 para péssimo, 2 para ruim, 3 para regular, 4 para bom e 5 para excelente.						
<b>CRITÉRIO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Tempo do atendimento						
Conhecimento do atendente sobre o produto						
Cordialidade do atendente						
Qualidade do produto oferecido						
Preço do produto						
Contato após a venda						
Satisfação em relação ao atendimento/venda						

Espaço para comentários, observações, elogios, reclamações e sugestões:

---



---



---