

MAPEAMENTO E ANÁLISE DO PROCESSO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE AUTOPEÇAS NA CIDADE DE MACEIÓ

Simone da Silva Oliveira

Resumo

A concorrência acirrada que existe entre as empresas, especificamente no ramo de autopeças, faz com que as empresas necessitem analisar e aprimorar seus processos para manter-se no mercado. Este artigo visa analisar o processo de atendimento ao cliente em uma empresa de autopeças. Tem como objetivos específicos: a) apresentar a descrição do processo de atendimento; b) mapear o processo atual de atendimento. Para atingir os objetivos propostos foram utilizadas ferramentas como o fluxograma, com o intuito de mapear e apresentar o processo de atendimento. Além disso, a pesquisa embasou-se em uma abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso no âmbito de uma empresa de autopeças que se localiza na cidade de Maceió/AL. Como resultados, além do fluxograma, ainda foi desenhado o procedimento operacional padrão do processo de atendimento, e percebeu-se que os objetivos foram alcançados e que os gestores da empresa estudada podem fazer uso de tais ferramentas, visando a padronização dos processos para todos os que forem executar a atividade que foi desenhada e apresentada nesse trabalho.

Palavras-chave: mapeamento de processos, cliente, padronização, fluxograma.

Resumen

La feroz competencia que existe entre empresas, específicamente en el negocio de autopartes, hace necesario que las empresas analicen y mejoren sus procesos para permanecer en el mercado. Este artículo tiene como objetivo analizar el proceso de atención al cliente de una empresa de autopartes. Sus objetivos específicos son: a) presentar la descripción del proceso del servicio; b) mapear el proceso de servicio actual. Para lograr los objetivos propuestos, se utilizaron herramientas como el diagrama de flujo con el fin de mapear y presentar el proceso de servicio. Además, la investigación se basó en un enfoque cualitativo, a través de un estudio de caso en el ámbito de una empresa de autopartes ubicada en la ciudad de Maceió/AL. Como resultado, además del diagrama de flujo, también se diseñó el procedimiento operativo estándar del proceso de servicio, y se comprendió que se lograron los objetivos y que los gerentes de la empresa estudiada pueden hacer uso de dichas herramientas, apuntando a la estandarización de procesos para todos los empleados. quien realizará la actividad que fue diseñada y presentada en dicha obra.

Palabras clave: mapeo de procesos, cliente, estandarización, diagrama de flujo.

Abstract

The fierce competition that exists between companies, specifically in the auto parts business, makes it necessary for companies to analyze and improve their processes to remain in the market. This article aims to analyze the customer service process of an auto parts company. Its specific objectives are: a) to present the description of the service process; b) map the current service process. To achieve the proposed objectives, tools such as the flowchart were used in order to map and present the service process. In addition, the research was based on a qualitative approach, through a case study within the scope of an auto parts company located in the city of Maceió / AL. As a result, in addition to the flowchart, the standard operating procedure of the service process was also designed, and it was realized that the objectives were achieved and that the managers of the studied company can make use of such tools, aiming at the standardization of processes for all employees. who will perform the activity that was designed and presented in that work.

Keywords: process mapping, client, standardization, flowchart.

1 INTRODUÇÃO

A concorrência entre as empresas está cada dia mais acirrada em função das mudanças no mercado atual que estão cada vez mais aceleradas (CARPINETTI, 2012). A globalização e as novas tecnologias estão aumentando cada vez mais a competitividade do mercado.

Para que as empresas alcancem resultados eficientes, em qualquer segmento empresarial, é de grande importância que haja o aprimoramento da gestão da qualidade, que “é vista hoje, tanto no meio acadêmico como empresarial, como um fator estratégico para a melhoria de competitividade e produtividade” (CARPINETTI, 2012, p.11).

A concorrência que as empresas de hoje enfrentam é a mais acirrada de todos os tempos (...). Para vencer no mercado de hoje, elas precisam transformar-se em peritas não apenas na construção de produtos, mas também na construção de clientes. A solução está em executar o trabalho de entregar valor e satisfação para o cliente melhor do que os concorrentes (KOTLER e ARMSTRONG, 2003, p. 474).

Dessa forma, as organizações devem se adaptar as necessidades e entregar valor a seus clientes, como estratégia indispensável para que predominem no ambiente altamente competitivo. Para que isso aconteça, faz-se necessário conhecer bem o mercado, saber quais os desejos e necessidades dos clientes, criar um relacionamento com eles, onde haja fidelidade, confiança e respeito, saber como agem os concorrentes e principalmente conhecer bem os processos internos.

Para ser bem-sucedidas no atual mercado competitivo, as empresas devem estar voltadas para o cliente – conquistando-o dos concorrentes e mantendo-o por lhe entregar valor superior. Mas, para poder satisfazer os consumidores, a empresa deve antes entender suas necessidades e desejos (KOTLER e ARMSTRONG, 2003, p. 45).

Seguindo esse cenário, tem-se o setor de autopeças, que são atores importantes para o funcionamento do comércio em todo o mundo. O crescimento do setor de autopeças tem tomado proporções significativas, esse segmento tem o importante papel de ofertar peças automotivas tanto a pessoas físicas quanto jurídicas.

As empresas de pequeno porte têm mais facilidade em adaptar-se aos processos, visto que, normalmente são gerenciadas pelos seus próprios fundadores, que é o caso da empresa de autopeças onde foi realizado esse estudo.

Assim, o objetivo geral deste artigo é analisar o processo de atendimento ao cliente em uma empresa de autopeças localizada em Maceió/AL. Já os objetivos específicos consistem em: a) apresentar a descrição do processo de atendimento; e b) mapear o processo atual de atendimento.

Os referenciais teóricos utilizados foram obras, ou seja, livros que tivessem correlação com o tema desse trabalho. Por fim, o problema dessa pesquisa é feita através de um questionamento: *como o processo de atendimento ao cliente é realizado na empresa?*

De maneira geral, busca-se com este artigo apresentar o mapeamento e análise dos processos, assim, permitindo a verificação dos fluxos de trabalho e evidenciando as vulnerabilidades de cada processo.

Ademais, este estudo focou no processo de atendimento ao cliente de forma presencial, onde o mapeamento facilitará a análise das atividades desenvolvidas pela empresa. Para tanto, apresentou-se a descrição do passo a passo desse processo seguido de um fluxograma para melhor compreensão de como essa atividade deve ser executada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A importância do atendimento ao cliente

O atendimento ao cliente é uma parte importantíssima da qualidade, visto que a primeira impressão que o cliente vai ter da empresa precisa ser boa, como diz o ditado popular: **“a primeira impressão é a que fica”**. Para isso, é necessário que a empresa encontre formas eficientes de solucionar o problema do cliente, oferecendo um atendimento de qualidade, ou seja, atender da melhor maneira possível, garantindo um atendimento eficaz e eficiente durante todo o processo de aquisição do produto ou serviço.

Segundo Madruga (2004), para que o atendimento ao cliente seja ideal, deve-se oferecer prestação, interesse, rapidez, simpatia, conhecimento, tratamento pessoal e flexibilidade. Tudo isso, no tocante a um produto ou serviço que satisfaça as necessidades e desejos dos clientes, onde a combinação acertada destes elementos fidelizará esses clientes, o que aumentará o lucro da empresa.

Kotler, Hayes e Bloom (2002, p. 58) afirmam que “todo mundo gosta de ser tratado como alguém importante. A capacidade de fazer cada cliente se sentir especial e importante constitui o ponto crucial para estabelecer empatia”.

Os funcionários, também chamados clientes internos, precisam se sentir motivados dentro da organização, estando em um ambiente de trabalho agradável e que ofereça conforto e garanta o bem estar deles.

Proporcionar capacitações e treinamentos para que o colaborador se sinta importante, eventos sociais que mantenha a equipe unida e oferecer bônus como forma de reconhecimento, são estratégias que fazem com que o funcionário sinta-se valorizado, aumentando assim sua produtividade e fazendo com que essa energia seja transmitida aos clientes externos, que irão sentir-se satisfeitos ao adquirir os produtos/serviços oferecidos pela empresa, mantendo-a ativa, visto que são esses clientes que trazem o lucro da empresa.

Bezerra (2013, p. 12) afirma que:

Satisfazer um consumidor não é fácil. Acredite! O que é satisfatório para uma pessoa pode ser insatisfatório para outra. Clientes são indivíduos que possuem características, opiniões e gostos diversos (...). Nunca vamos conseguir satisfazer 100% dos clientes, mas é necessário fazermos o máximo de esforço para conseguirmos alcançar o mínimo de satisfação esperada por eles.

Segundo Garvin (2002, p. 52) “admite-se que cada consumidor tenha diferentes desejos ou necessidades e que os produtos que atendam melhor suas preferências sejam os que eles acham os de melhor qualidade”.

Sendo assim, é de suma importância que a organização ofereça um atendimento de qualidade, entendendo o que o cliente precisa e entregando valor no atendimento, superando suas expectativas. Com isso, pode-se garantir a satisfação do cliente e contribuir para a fidelização e também a indicação dos produtos ou serviços da empresa.

A empresa deve medir a satisfação com regularidade porque a chave para reter clientes está em satisfazê-los. Em geral, um cliente altamente satisfatório permanece fiel por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível a preço. Além disso, sugere ideias sobre produtos ou serviços e custa menos para ser atendido do que um cliente novo, uma vez que as transações já se tornar rotineiras (KOTLER e KELLER, 2006, p. 144).

Ao adquirir um produto/serviço, os clientes esperam muito mais do que só serem bem tratados, eles esperam um atendimento diferenciado, uma experiência agradável e única, um acompanhamento constante da empresa, de forma pela qual eles voltem mais vezes, não só pelo produto excelente ou pelo serviço bom, mas porque sentem-se de fato valorizados pela empresa.

2.1 Gestão de processos

Os processos são uma série de atividades que são importantes para a organização, visto que, é através deles que são formados os produtos e serviços que são oferecidos pela empresa aos seus clientes, conseqüentemente gerando o lucro.

Tachizawa e Scaico (1997, p.128) definem processo como “o conjunto de tarefas com um ou mais itens de controle e tarefa é conjunto de atividades que produzem um resultado/produto com item de controle”. E ainda soma-se que é:

[...] um conjunto de atividades estruturadas destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente ou mercado. É, portanto, uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, tendo um começo e um fim e entradas e saídas claramente identificadas. É uma sequência linear de ações que se sucedem (CHIAVENATO, 2010, p.161).

As etapas são executadas no âmbito organizacional por colaboradores e/ou máquinas, visando atingir um determinado objetivo, o que gera um conjunto de resultados. Essas atividades estão interligadas uma a outra, elas oferecem benefícios que servem tanto para clientes externos, quanto os internos.

É fundamental que haja gerenciamento de processos, uma vez que “quem realmente cria e produz valor e riqueza para a empresa não são as áreas funcionais, elas apenas cuidam dos seus recursos específicos, mas são os seus processos que fazem acontecer as coisas dentro da organização” (CHIAVENATO, 2010, p.166).

A globalização e as constantes modificações no campo dos processos de trabalho interferem diretamente no perfil dos profissionais demandados pelo mercado, requerendo que estejam alinhados com os objetivos, metas e resultados organizacionais (NEVES *et al.*, 2019, p.25).

Portanto, a gestão de processos de uma organização envolve muito mais do que um conjunto de atividades, tem a ver com controlar e melhorar os processos, para alcançar bons resultados e que sejam alinhados com os objetivos e metas da organização. Tem ainda como finalidade elevar o nível de desempenho da organização, visa a melhoria dos processos para que assim, aumente a capacidade de recursos, trazendo então um grau mais elevado de satisfação ao cliente.

2.2 Mapeamento de processos organizacionais

Segundo Pradella (2012), os processos não são totalmente visíveis dentro das organizações, dessa forma, o mapeamento dos processos funciona como uma ferramenta onde é possível analisar criticamente cada processo, tornando-o melhor e otimizado.

Mapeamento de processos é um instrumento gerencial eficaz no controle e acompanhamento dos processos organizacionais e tal “mapeamento de processos inicia com os objetivos do processo, sendo o próximo passo a decomposição do objetivo em atividades e tarefas” (VILLELLA, 2000, p. 65).

Para Rother e Shook (2000), o mapeamento é uma ferramenta que nos fornece uma

figura de todo o processo de produção, incluindo atividades de valor e não agregadoras de valor.

O primeiro passo para que um mapeamento de processos de uma organização esteja correto é conhecer totalmente os processos que nelas estão inseridas, através de observações, análise de documentações e coleta de dados. Desta forma, faz-se importante e ideal que cada empresa tenha seu conjunto de processos, mapeados e padronizados.

O objetivo do mapeamento de processos é analisar os processos da organização, comparando se o fluxo de atividades está em conformidade com os objetivos e o planejamento estratégico feito pelos gestores. Ele também pode ser útil para a redução de custos e tempo operacional, além do cumprimento das metas estabelecidas.

No mapeamento de processos é feita a análise do fluxo de atividades que são executadas na organização, para que assim, haja um planejamento que deve ser pensado estrategicamente e definido pela gestão. Por meio da elaboração de fluxogramas, gráficos ou implantações que permitam mostrar todas as etapas dos processos desenvolvidas por cada colaborador, tornando visível os problemas que possam surgir durante cada processo desempenhado, posicionando os gestores para que possam solucionar, através de reuniões e plano de ações.

2 GESTÃO DA QUALIDADE

Kotler (2000, p. 79) define qualidade como sendo “a totalidade de atributos e características de um produto ou serviço que afeta sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas”.

A gestão da qualidade é uma ferramenta estratégica utilizada nas organizações, com a finalidade de garantir a satisfação total das expectativas e necessidades dos clientes e de todos que contribuem para funcionamento da organização, com ações direcionadas para o controle dos processos organizacionais.

Qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto de qualidade que seja econômico, porém útil e satisfatório para o consumidor. ISHIKAWA, 1986 SILVA e EBRAHIMPOUR (1992) definem a gestão da qualidade como sendo uma abordagem para melhorar a competitividade, efetividade e flexibilidade da organização como um todo. Assim, a gestão da qualidade seria uma maneira de planejar e organizar os processos organizacionais.

De acordo com Crosby (1979), qualidade é a conformidade do produto às suas especificações, ou seja, é fornecer ao cliente exatamente aquilo que foi prometido, sendo uma relação entre a expectativa em relação a algum produto ou serviço e a realidade de cada um deles. Essa é uma busca contínua que visa a melhoria e a padronização dos processos, mantendo o foco no cliente, com planos estratégicos de ação para que o cliente tenha suas necessidades e expectativas satisfeitas.

2.1 Principais ferramentas utilizadas na gestão da qualidade

As ferramentas da qualidade são técnicas de conhecimento que auxiliam nos processos básicos da organização, proporcionando melhorias nesses processos. As ferramentas mais utilizadas no mundo corporativo são:

1. Fluxograma: É utilizado gráfico para que seja analisado e listada atividades de algum possível processo dentro da organização, representado em sequência e símbolos as etapas que no setor serão executadas.
2. PDCA: É uma ferramenta da qualidade que visa melhoria continua dos processos da organização, se apoiando em quatro pilares básicos, que são:

- a) planejar: Tem como finalidade elaborar ações estratégicas, táticas e operacional;
 - b) fazer: construção de produção de determinada ação;
 - c) verificar: checar fazendo um checklist, analisando também a veracidade; e
 - d) agir: tomar providencias, exercendo atividades e provocando reações na forma de agir.
3. Diagrama de Pareto: Compreensão e ação que tem benefícios a organização que trará resultados através de gráficos com frequência e normalmente por ordem decrescente, que tem como causa o efeito Ishikawa, que é conhecido como espinha de peixe por conta de seu formato que lembra um peixe.
 4. Folhas de Verificação: É um formulário para planejamento que coleta dados em forma de planilhas.
 5. Gráficos de dispersão: É um dos modelos que se trata de uma apresentação gráfica que tem como a relação das variáveis quantitativas têm como causa e efeito, e tem como definições como pontos fracos e fortes.
 6. 5W2H: As ações que são atribuídas por essa ferramenta é uma das mais eficientes que existem na gestão da qualidade, que é utilizada para planejar ações auxiliando e esclarecendo questionamentos que são resistentes na organização. As ações dessa ferramenta são: O quê? Quando? Por que? Onde? Como? Quem? Quanto?

2.2 A importância do procedimento operacional padrão

O procedimento operacional padrão (POP) é um documento muito utilizado no meio empresarial, criado na década de 40, pela Toyota após a segunda guerra. Cujo o sistema Toyota de produção passou a ser internacionalmente reconhecido a partir do ano de 1990.

Esse documento se compõe da descrição de atividades e de como elas devem ser desenvolvidas. Deve ser descrito com linguagem simples e objetiva para que qualquer pessoa que for realizar essa tarefa consiga entender e executar o que está descrito.

No POP, as descrições das tarefas são elaboradas passo a passo, “como se fosse uma receita de bolo”, devendo conter a frequência em que essa atividade deve ser realizada, os materiais necessários e os responsáveis para a execução da atividade.

A padronização atende diversas necessidades, pois, “ajuda a agilizar os processos, diminui a probabilidade de erros e desvios, o que garante maior qualidade” (GREGÓRIO, 2013, p. 121).

2.3 Fluxograma

De acordo com o dicionário, fluxograma é uma representação gráfica de determinado procedimento, problema ou sistema, cujas etapas ou módulos são ilustrados de forma encadeada por meio de símbolos geométricos interconectados. De maneira complementar, fluxograma pode ser definido como:

Uma técnica de representação gráfica, pela qual é feita a utilização de símbolos previamente convencionados, permitindo a descrição clara e precisa do fluxo, ou sequência de um processo, bem como sua interpretação e desenho (D’ASCENÇÃO, 2001, p. 110).

Segundo Oliveira (2013), o fluxograma consiste na representação gráfica que, utiliza de diferentes formas geométricas representativas, para apresentar a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidas.

Um fluxograma é representado por um tipo de gráfico, que consiste em diversas etapas de procedimentos, apresentadas através de símbolos que permitem a fácil compreensão das etapas dos processos da organização, como início, fim, fluxo, facilitando a identificação de cada etapa. Para que esse fluxograma seja eficaz é preciso conhecer o público alvo, para que assim seja montada uma base de dados com informações claras e sucintas, com objetivo final de satisfazer as necessidades desse público.

2.4 Gerenciamento de uma empresa de autopeças

Gerenciar uma loja de autopeças assim como uma organização de qualquer outro ramo, não é uma tarefa fácil, requer muito comprometimento, mas não é impossível. Há muitos meios que facilitam o trabalho do gestor, envolvendo sistemas de automação, processos dinâmicos e funcionais, que tornam o processo sempre contínuo.

Controle interno é um processo, executado pelo conselho de administração e gerência e outras pessoas de uma organização, desenhado para fornecer segurança razoável sobre o alcance de objetivos nas seguintes categorias: - eficácia e eficiência operacional; - mensuração de desempenho e divulgação (D'AVILA E OLIVEIRA, 2002, p. 25).

As ferramentas da qualidade são de grande importância para o gerenciamento de uma empresa de autopeças. Sendo importante a identificação dos desafios encontrados nos processos, para que seja realizado o controle e gerenciamento de possíveis riscos, agindo com cautela em todas as decisões e compra. Os “equipamentos, estoques, títulos, numerários em espécie e outros ativos são protegidos fisicamente, e contados periodicamente, para fins de comparação com registros de controle” (D'AVILA e OLIVEIRA, 2002, p. 83). Por isso, a importância de um gestor entre os colaboradores.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

Este trabalho possui uma abordagem qualitativa, pois possibilitou compreender melhor o contexto que foi observado a partir das informações obtidas. APPOLINÁRIO (2004, p. 155) descreve a pesquisa qualitativa como “modalidade de pesquisa na qual os dados são coletados através de interações sociais (p. ex.: estudos etnográficos e pesquisas participantes) e analisados subjetivamente pelo pesquisador”.

3.2 Seleção do campo de estudo

A empresa de autopeças tornou-se objeto de estudo por sugestão das pesquisadoras. Este estudo focou no processo de atendimento ao cliente, onde visa mapear e analisar as atividades desenvolvidas pela empresa, visto que já havia sido elaborado anteriormente um trabalho semelhante, durante as aulas de organização, sistemas e métodos em 2018, com enfoque no processo de atendimento ao cliente da mesma empresa. A partir disso, decidiu-se aprimorar o que já fora iniciado, ajustando ao formato de trabalho de conclusão de curso.

Essa entrevista (APÊNDICE A) composta por 7 questões auxiliou aos pesquisadores a conseguir informações com base na experiência do proprietário, para que assim fosse feito o mapeamento do processo de atendimento.

O presente estudo classifica-se como pesquisa exploratório-descritiva, pois além da análise descritiva do objeto de estudo, também busca “[...] resolver problemas ou necessidades concretas e imediatas” (APPOLINÁRIO, 2011, p. 146).

Entende-se que, o processo de pesquisa é mediado por teorias que orientam na realização do trabalho. Sendo assim, buscou-se as contribuições teóricas de diferentes autores, os quais foram de fundamental importância para moldar o presente trabalho de pesquisa, dentre eles cita-se: Carpinetti, Paladini, Kotler; Armstrong, Keller, Chiavenato, dentre outros.

3.3 Coleta de dados

Para coletar os dados, foi realizada uma entrevista, a qual ocorreu em setembro de 2020 com um dos proprietários da empresa, o qual relatou como funciona o processo de atendimento ao cliente. Essa entrevista foi importante para que houvesse a transcrição das etapas, bem como da análise interpretativa dos depoimentos, servindo como base para estruturação do mapeamento de processos.

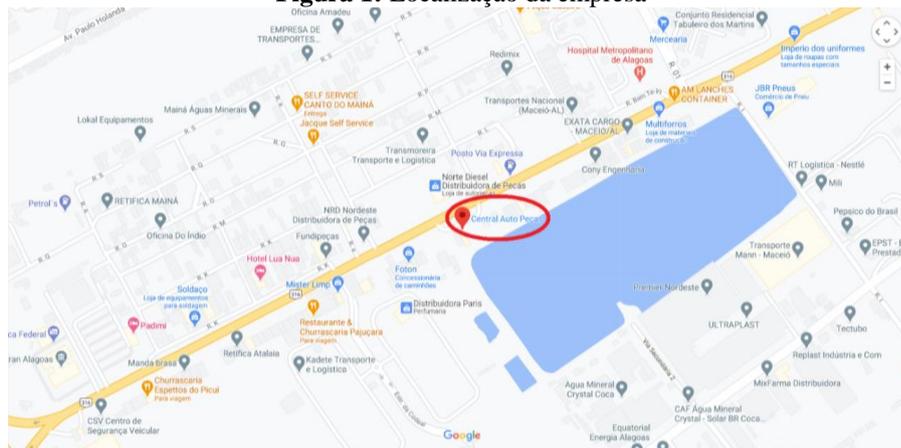
Além da entrevista, também foi utilizada a técnica de observação direta, visto que uma das pesquisadoras teve acesso direto, podendo observar de perto como funciona o processo de atendimento.

Para a apresentação do processo mapeado foi utilizado o *software Bizagi Process Modeler*, o qual possibilitou a representação gráfica do processo de atendimento.

3.3.1 Lócus da pesquisa

A Empresa de autopeças foi fundada em julho de 2014 por dois amigos que se tornaram sócios-proprietários¹, a qual hoje é considerada uma empresa de pequeno porte (EPP). A iniciativa partiu de um acontecimento na empresa a qual trabalhavam juntos há alguns anos, a qual foi decretada falência. Então, com todo conhecimento e força de vontade de ambos, juntaram os recursos financeiros adquiridos no processo rescisório e se dispuseram a pôr os planos realmente em ação.

Figura 1: Localização da empresa



Fonte: Google Maps, com adaptação dos autores.

A empresa iniciou então com um pequeno ponto comercial alugado, situado no bairro do Tabuleiro, com apenas 1 (um) funcionário. Tendo passado diversas vezes por processos de mudança de endereço, até finalmente encontrarem uma região apropriada, onde localizam-se a maioria das empresas do ramo automotivo

¹Embora autorizado, foi suprimido os nomes reais dos proprietários.

3.4 Limitações da pesquisa

No que se refere às limitações, evidencia-se o fato de que os resultados não poderão ser generalizados para um contexto geral de empresas no ramo de autopeças brasileiras ou regionais, uma vez que os resultados obtidos serão referentes apenas a empresa tomada como objeto de estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Contextualização inicial

O objetivo inicial da empresa pesquisada era conquistar os clientes de balcão, utilizando como estratégias, um local estratégico e de fácil acesso, disponibilidade e variedade de material e um atendimento de qualidade.

Por conseguinte, após a conquista desses “clientes-balcão”, o próximo passo seria conquistar os clientes de usinas, o que foi mais difícil, por ser um público que trabalha com um sistema próprio e específico de cotação de material, onde dentre as empresas participantes, vence a que possui o menor preço e maior qualidade no processo de venda.

Destarte, através de diversas visitas externas e contatos telefônicos em que se apresentou as ofertas e promoções, finalmente conseguiu-se fidelizar as usinas consideradas parte do público-alvo da empresa.

Atualmente, possui um quadro com 6 (seis) funcionários, além dos proprietários e após passar pelo processo de mudança de localidade diversas vezes, finalmente adquiriu um prédio próprio, onde vem tornando-se bastante conhecida no setor de autopeças. Seu faturamento bruto anual ultrapassa 360 mil reais.

A empresa possui em sua estrutura física um estoque com grande variedade de produtos automotivos, os quais são acondicionados em prateleiras devidamente categorizadas, como se observa na figura abaixo:

Figura 2: Estoque da empresa



Fonte: Imagens cedidas pela empresa

Atualmente, sua demanda é alta, visto que ela vem crescendo de forma significativa no mercado de autopeças e com isso alcançando sua visão que é “conquistar mais espaço no mercado em que atua”.

4.2 Mapeamento do processo

4.2.1 Descrição do processo atual

O processo de atendimento ao cliente se inicia com a chegada do cliente à loja, onde se direciona ao balcão e informa o que deseja.

A empresa se preocupa bastante com o controle da disponibilidade de estoque, o que garante quase sempre a presença dos itens essenciais para que se consiga atender às demandas de seus clientes.

Dessa forma, o vendedor verifica no sistema se há disponibilidade do material solicitado e informa ao cliente. Se não houver, o vendedor pergunta ao cliente se quer que providencie. Em caso positivo, faz-se o pedido e comunica ao cliente quando chegará o produto e solicita o endereço para que seja entregue. Caso haja, é gerada uma requisição, a qual é enviada ao almoxarifado, onde é realizado a separação do material requisitado.

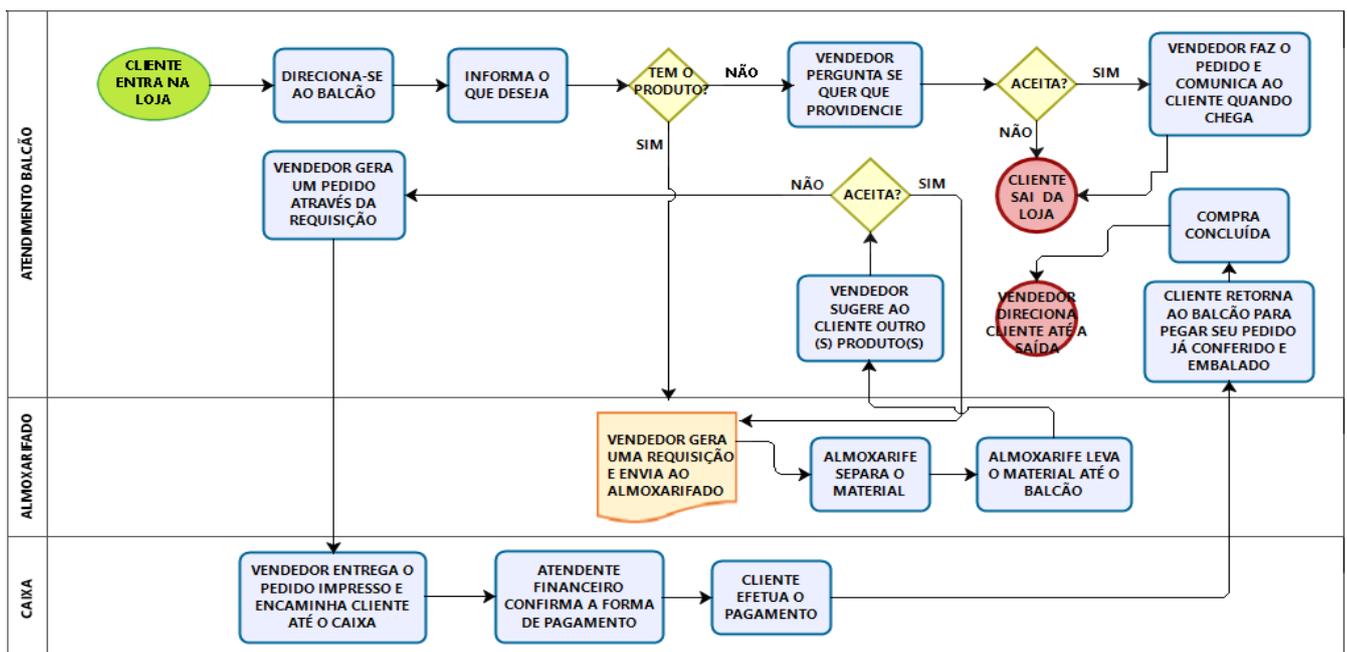
Por conseguinte, o vendedor sugere outros produtos, e se o cliente aceitar é enviada novamente uma requisição ao almoxarifado e o mesmo processo se repete. Caso o cliente não aceite, o vendedor confirma com ele a forma de pagamento e gera um pedido através da requisição realizada anteriormente.

Logo depois, o vendedor entrega ao cliente o pedido impresso e o direciona ao caixa para efetuar o pagamento, onde receberá um recibo. Com isso, ele retorna ao balcão para pegar seu material já conferido e embalado, em seguida o vendedor acompanha o cliente até a saída da loja, sendo então concluída sua compra.

4.2.2 Fluxograma do processo de atendimento

A partir do que foi descrito na seção anterior, logo abaixo encontra-se desenhado o processo através de um fluxograma, o qual representa graficamente o passo a passo do processo objeto desse estudo.

Figura 3: Fluxograma do processo de atendimento ao cliente



Fonte: Elaborado pelos autores

Identificou-se na primeira etapa do processo, em que o cliente pergunta se tem a peça a qual ele está à procura e o vendedor verifica no sistema se há disponibilidade do material solicitado. Na ocorrência do item estar zerado no sistema antes do cliente ir embora, o vendedor poderia sugerir algum produto que se assemelhe àquele produto ou que ele imagine que o cliente se interessará, possibilitando uma provável venda que não existirá se a sugestão não for feita e evitará que o cliente saia da loja com uma impressão negativa da mesma.

Percebeu-se também que em uma das últimas etapas quando o vendedor entrega ao cliente o pedido impresso e o direciona até o caixa para efetuar o pagamento, onde ele recebe um recibo, com isso, retorna ao balcão para pegar seu material já conferido e embalado.

Nesse processo, a conferência do material que é efetuada enquanto o cliente realiza o pagamento, poderia ser feita junto ao cliente, mostrando detalhadamente e até fornecendo as devidas informações sobre o produto. Dessa forma, evitaria qualquer desconfiança por parte do cliente e melhoraria a visão do consumidor perante ao compromisso e a integridade da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009), a análise de processos tem o objetivo de verificar como o trabalho é realmente desenvolvido, para que se identifique diferentes formas, mais aperfeiçoadas, de executar as tarefas diárias.

O presente artigo buscou discutir a utilização do mapeamento de processos como ferramenta gerencial e seu uso para análise do processo de atendimento ao cliente de uma empresa de autopeças.

Diante das informações coletadas, pôde-se observar que as sugestões e direcionamentos concedidas a todo momento ao cliente pelo vendedor são pontos bastante positivos, visto que muitas vezes o cliente fica perdido nos processos da loja e esse acompanhamento além de melhorar a experiência do cliente, permite que o tempo seja otimizado.

Neste artigo pretendeu-se conhecer de forma mais ampla o processo de atendimento ao cliente realizado na empresa de autopeças, buscando melhorar e mapear o processo de atendimento que serviu como base para a elaboração de um fluxograma funcional.

Percebeu-se que muitas vezes a empresa pode deixar de efetuar uma venda pelo fato de não ter disponibilidade do produto almejado, e por isso deve oferecer semelhante, e ainda tem o fato de que esse processo envolve 3 (três) setores distintos: venda, caixa e almoxarifado. Sendo assim, ao analisar todos os fluxos, pôde-se elaborar também um POP (APÊNDICE B), pois ele detalha o que é preciso para executar tal atividade.

Através deste estudo certificou-se que o mapeamento realizado pode carecer de melhoria após ser apresentado à empresa, principalmente às pessoas que fazem parte do processo, para que possam validar e/ou apontar onde pode haver tais ajustes.

Por conseguinte, ações corretivas e/ou implementadoras possam ser adaptadas de forma satisfatória, visando alcançar melhorias nos processos de atendimento ao cliente. Por fim, espera-se, que os resultados desse estudo possam auxiliar aos gestores na correção das falhas ora apontadas à gestão e mapeamento de processos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADMINISTRADORES.COM. **A importância do marketing de relacionamento para fidelização de clientes nas empresas.** Disponível em:

<<https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-do-marketing-de-relacionamento-para-fidelizacao-de-clientes-nas-empresas>> Acesso em: 17 nov. 2020.

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico.** São Paulo: Atlas, 2004. p.155

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de Metodologia Científica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. p.295.

BEZERRA, I. G. **Qualidade do ponto de vista do cliente.** São Paulo: Biblioteca 24horas, 2013.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012, p.11.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas.** 3 ed: rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CROSBY P. B. **Quality is free.** New York: McGraw Hill, 1979.

D' ASCENÇÃO, L. C. M. **Organização, Sistemas e Métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos.** São Paulo: Atlas, 2001.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva,** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GREGÓRIO, R. **Criando valor para o paciente.** Rio de Janeiro: DOC, 2013, p.204.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing.** 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER; P.; HAYES, T.; BLOOM, P. N. **Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros.** 2. ed. Barueri (SP): Manole, 2002.

KOTLER, P. **Administração de Marketing.** 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LABONE CONSULTORIA; **POP – Aprenda tudo este método e sua importância.** Disponível em: <<https://www.laboneconsultoria.com.br/pop-procedimento-operacional-padrao/>> Acesso em: 16 dez. 2020.

OLIVEIRA, D. P. R. **Plano de carreira: foco no indivíduo: como elaborar e aplicar para ser um profissional de sucesso.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.



PALADINI, E. P. **Gestão de qualidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2000.

PRADELLA, S.; FURTADO, J.C.; KIPPER, L.M. **Gestão de processos da teoria à prática – Aplicando a Metodologia de Simulação para a Otimização do Redesenho de processos,** Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROTHER, M; SHOOK, J. **Learning to See: the lean enterprise institute.** USA: MA, 2000.

TACHIZAWA, T.; SCAICO, O. **Organização flexível: qualidade na gestão por processos.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

APÊNDICE A – ENTREVISTA

1. Como surgiu a iniciativa de colocar uma loja de autopeças?
2. Quando foi fundada a empresa?
3. Onde fica localizada?
4. Quem é seu público-alvo?
5. Qual o objetivo da Central Autopeças?
6. Quantos funcionários possui atualmente?
7. Como funciona o processo de atendimento ao cliente (detalhadamente), e qual estratégia utilizam para obter a fidelização deles?

APÊNDICE B – POP DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

EMPRESA DE AUTOPEÇAS	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP)	Versão nº: 001	Pág: 1/5
		Data de emissão: JANEIRO/2021	
PROCESSO: ATENDIMENTO AO CLIENTE (PRESENCIAL)		Data de início da vigência: 14/01/2021	
		Próxima revisão: JANEIRO/2022	

1. OBJETIVO

- Padronizar o processo de atendimento ao cliente (presencial).

2. RESPONSÁVEIS

- Vendedores, almoxarifes, operador de caixa.

3. MATERIAIS NECESSÁRIOS

- Café;
- Água;
- Computador;
- *Internet*;
- Impressora;
- Papel A4;
- Carimbos;
- Maquineta;
- Grampeador;
- Caixa;
- Fita;
- Sacola;

4. DESCRIÇÃO DO PROCEDIMENTO

ETAPA 1 – PRIMEIRO CONTATO COM O CLIENTE

1. Cumprimentar o cliente com bom dia ou boa tarde; (Vendedores)
2. Oferecer café e/ou água; (Vendedores)
3. Perguntar o que o cliente deseja; (Vendedores)
4. Verificar no sistema se há disponibilidade do material solicitado e informar ao cliente; (Vendedores)

ETAPA 2 – AVALIAÇÃO DAS NECESSIDADES E NEGOCIAÇÃO

1. Se não houver a disponibilidade do material, perguntar se quer que providencie; (Vendedores)
2. Se o cliente aceitar, fazer o pedido do material e pedir seu contato e endereço para comunicar quando chegar e para que seja entregue; (Vendedores)
3. Caso haja, gerar uma requisição e enviar ao almoxarifado; (Vendedores)
4. Separar o material requisitado. (Almoxarifes)
5. Sugerir outros produtos; (Vendedores)

EMPRESA DE AUTOPEÇAS	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP)	Versão nº: 001	Pág: 2/5
		Data de emissão: JANEIRO/2021	
PROCESSO: ATENDIMENTO AO CLIENTE (PRESENCIAL)		Data de início da vigência: 14/01/2021	
		Próxima revisão: JANEIRO/2022	

6. Se o cliente aceitar, enviar novamente uma requisição ao almoxarifado e repetir o mesmo processo; (Vendedores, almoxarifados)
7. Caso o cliente não aceite, o confirmar com ele a forma de pagamento e gerar um pedido através da requisição realizada anteriormente; (Vendedores)

ETAPA 3 – FINALIZAÇÃO DA VENDA

1. Entregar ao cliente o pedido impresso e o direcioná-lo até o caixa para efetuar o pagamento; (Vendedores)
2. Conferir e embalar o material do cliente; (Almoxarifados)
3. Receber o pagamento do cliente e entregar o recibo de venda carimbado anexado do pedido e direcioná-lo ao balcão; (Operador de caixa)
4. Entregar o material ao cliente devidamente embalado, seja encaixotado ou numa sacola; (Vendedores)
5. Acompanhar o cliente até a saída da loja, entregar o cartão com os contatos e agradecer a visita, citando a frase: Volte sempre! (Vendedores)

5. ESPECIFICAÇÕES

- São impressas duas vias do pedido para que o cliente leve até o caixa para efetuar o pagamento, das quais uma das vias é devolvida ao cliente anexada ao recibo de venda.
- A via que fica com o operador de caixa deve ser impressa em papel rascunho, onde será reaproveitado o lado limpo de todos os papéis já utilizados, evitando desperdício.
- O e-mail da loja Central auto peças é: centralautopecas06@gmail.com

6. RECOMENDAÇÕES

- Atentar-se aos prazos para entregar as peças.
- Manter o estoque em conformidade com a demanda de pedidos de acordo com a frequência de saída, sendo essencial obter o cadastro dos clientes da casa.

7. AÇÕES EM CASO DE NÃO CONFORMIDADE

- Caso não haja o pedido em estoque, deve ser dado um prazo de 15 a 20 dias, se o cliente optar por aguardar a peça chegar.
- É realizado um checklist com o estoquista responsável juntamente com o gerente para que se mantenha o estoque em dias.
- Prevenir a falta de peças e evitar que a falha não se repita.

EMPRESA DE AUTOPEÇAS	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP)	Versão nº: 001	Pág: 3/5
		Data de emissão: JANEIRO/2021	
PROCESSO: ATENDIMENTO AO CLIENTE (PRESENCIAL)		Data de início da vigência: 14/01/2021	
		Próxima revisão: JANEIRO/2022	

ANEXO I – EXEMPLO DE UM PEDIDO GERADO

										Impresso em: 14/01/2021
										Movimento: 14/01/2021
										Documento:
										Pedido.....: 21610
Cliente					Fantasia					
Rua					Rota		GERAL (0001)			
Bairro ZONA RURAL					Vendedor		GERAL (0001)			
Cidade					Emissão		14/01/2021			
UF AL		CEP			Forma.Pgto 01-A VISTA					
Item	Código	Descrição	Localização	Referência	Und	Marca	Qtde	Desc.	Unitário	Total
002	001681	JG REPARO CAIXA DIRECAO MECANICO	07F16	3214600097	UND		1,00	0,00	100,00	100,00
Título		Vencimento		Valor do título						
21610/1		15/01/2021		R\$ = 100,00						
Observações:									Subtotal	100,00
Sobre o Cliente: ZONA RURAL									Descontos	0,00
									Substituição	0,00
									Total	100,00

ANEXO II – EXEMPLO DE UM RECIBO DE VENDA

										15/01/2021
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------

Recibo

Recebi de : _____

a Quantia de R\$= 100,00 (Cem Reais.) _____

Referente a :

PEDIDO: 21611; DESCRIÇÃO DO MATERIAL: LÂMPADA PAINEL C/ SOQUETE 1,2/24V
--