



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO - UFERSA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS E HUMANAS - CCSAH
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MICHAEL RICHARD BARRETO

**PROCESSOS DE SERVIÇOS: ANÁLISE EM UMA EMPRESA DE EVENTOS
LOCALIZADA EM MOSSORÓ/RN**

MOSSORÓ-RN
2017

MICHAEL RICHARD BARRETO

**PROCESSOS DE SERVIÇOS: ANÁLISE EM UMA EMPRESA DE EVENTOS
LOCALIZADA EM MOSSORÓ/RN**

Monografia apresentada a Universidade Federal Rural do Semiárido - UFERSA, Centro de Ciências Sociais Aplicadas e Humanas (CCSAH), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Prof^ª. Dra. Ana Maria Magalhães Correia - UFERSA

MOSSORÓ-RN
2017

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

B273p Barreto, Michael Richard.
Processos de serviços: análise em uma empresa
de eventos localizada em Mossoró/RN / Michael
Richard Barreto. - 2017.
80 f. : il.

Orientadora: Ana Maria Magalhães Correia.
Monografia (graduação) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Curso de Administração,
2017.

1. Gestão por processos. 2. Mapeamento. 3.
Modelagem. 4. Serviços. I. Correia, Ana Maria
Magalhães, orient. II. Título.

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

MICHAEL RICHARD BARRETO

**PROCESSOS DE SERVIÇOS: ANÁLISE EM UMA EMPRESA DE EVENTOS
LOCALIZADA EM MOSSORÓ/RN**

Monografia apresentada a Universidade Federal Rural do Semiárido - UFRSA, Centro de Ciências Sociais Aplicadas e Humanas (CCSAH), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

APROVADA EM: 22/05/17

BANCA EXAMINADORA

Ana Maria Magalhães Correia

Prof^ª. Dra. Ana Maria Magalhães Correia - UFRSA
(Orientadora)

Priscila Gonçalves Vasconcelos Sampaio
Prof^ª. M. Sc. Priscila Gonçalves Vasconcelos Sampaio – UFRSA
(Primeiro Membro)

Jéssica Danielle de Carvalho Nunes
Prof^ª. Esp. Jéssica Danielle de Carvalho Nunes – UFRSA
(Segundo Membro)

Dedico este trabalho a minha orientadora Prof^a. Dra. Ana Maria Magalhães Correia, por seu desprendimento em ajudar-me, pela paciência na orientação e tão grande incentivo, tornando possível a conclusão desta monografia.

AGRADECIMENTOS

Foi uma trajetória dura, mas, em nenhum momento uma trajetória solitária. Por este motivo, tenho muito a agradecer.

Quero agradecer, em primeiro lugar, a Deus, pela força e coragem durante toda esta longa caminhada.

A todos os professores que me acompanharam durante a graduação.

Um muito especial agradecimento, a minha orientadora Prof^ª. Dra. Ana Maria Magalhães Correia - UFERSA, por ter me incentivando, encorajado, apoiando e, principalmente, orientando de maneira excepcional e terna, enriquecendo enormemente o conteúdo deste trabalho. Uma grande profissional e admirável amiga para toda a vida.

Agradeço às professoras participantes da banca examinadora, que dividiram comigo este momento tão importante e esperado, pela disponibilidade e valiosas contribuições.

À minha família que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida, me auxiliando e compreendendo minha ausência nessa etapa final.

À minha esposa Maria Luiza, pessoa com quem amo partilhar a vida. Obrigado pelo amor, carinho e paciência, por sua capacidade de me trazer paz na correria de cada semestre.

Aos meus queridos amigos e aos colegas de trabalho, que em todo tempo me incentivaram. Em especial a minha amiga do peito Dani, que foi uma mola propulsora para que tudo isso fosse possível. E a Aldo Santos meu amigo e patrão, que com toda sua compreensão, me deu todo apoio e suporte necessários nesses dias mais corridos.

A todos e todas, muito obrigado por tudo!

“Pois as asas de um coração sonhador,
ninguém irá roubar.”

(Pegasus Fantasy, Angra).

RESUMO

Historicamente as organizações, inseridas em um contexto capitalista de produção de produtos e serviços, estão sempre evoluindo, melhorando conceitos antigos e desenvolvendo novas ferramentas de apoio a gestão, buscando adaptações a fim de responder de maneira satisfatória às exigências do mercado e com isso, tornando-se mais competitiva perante seus concorrentes. Assim a gestão por processos, deve ser implementada nas organizações, pois apresenta-se como uma fermenta propulsora de mudanças e melhorias, que permite que as empresas se tornem mais competitivas e consequentemente atinjam sua eficácia, reduzindo os custos e auxiliando os gestores nas tomadas de decisões estratégicas. Dessa forma a presente pesquisa se propôs a analisar os processos de prestação de serviços numa empresa de eventos localizada em Mossoró/RN, e especificamente: identificar os processos envolvidos na prestação de serviços; mapear os processos de serviços; modela os processos de serviços mapeados; identificar os processos que são considerados críticos e propor melhorias no processo de serviços da empresa. Classifica-se, metodologicamente, como uma pesquisa de caráter qualitativa, fundamentada nas pesquisas descritiva e exploratória, que através de um estudo de caso foi possível levantar informações sobre o tema em questão. A técnica de dados foi por meio da observação não participante e análise documental dos documentos pertinentes da empresa. A coleta de dados foi feita através de entrevistas semiestruturadas junto ao gestor e coordenadora de eventos da empresa. Quanto aos resultados, considerando os dados analisados e por meio do mapeamento e modelagem dos processos foram identificados os processos envolvidos na prestação de serviços que são: descerramento da placa, ato ecumênico, aula da saudade, baile de formatura e pós-evento e identificação dos processos que são considerados críticos que no caso do estudo, foi identificado um processo crítico que é a colação de grau, corroborada pela utilização da matriz GUT (Gravidade, Urgência, Tendência), indicando de fato a existência desse processo crítico. A conclusão indica que a organização reconhece os conceitos de gestão por processos, e a identificação dos processos de eventos, por meio do mapeamento e modelagem de processos, como uma ferramenta de apoio, e propulsora de mudanças e facilitadora na realização dos processos, bem como da melhoria contínua dos processos, como recurso essencial para a vantagem competitiva da empresa, pois ela traz inúmeras possibilidades para o melhor desenvolvimento das atividades e eficiência no trabalho, propiciando uma maior qualidade às operações da empresa.

Palavras-chave: Gestão por processos; Mapeamento; Modelagem; Serviços.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxograma da sequência de seções da pesquisa	20
Figura 2 – Visão física e lógica de processos.....	35
Figura 3 – Visão física e lógica de processos.....	37
Figura 4 – Exemplo de fluxograma com símbolos básicos.....	39
Figura 5 – Exemplo de processo de negócio privado para crédito financeiro.....	41
Figura 6 – Exemplo de processo de negócio público para crédito financeiro.....	42
Figura 7 – Exemplo de processo de negócio colaborativo para crédito financeiro.....	43
Figura 8 – Fluxo do macroprocesso da empresa de eventos “A”	55
Figura 9 – Fluxo do processo do descerramento de placa da empresa de eventos “A”	58
Figura 10 – Fluxo do processo do ato ecumênico da empresa de eventos “A”	60
Figura 11 – Fluxo do processo da aula da saudade da empresa de eventos “A”	62
Figura 12 – Fluxo do processo do baile de formatura da empresa de eventos “A”	64
Figura 13 – Fluxo do processo do pós-eventos da empresa de eventos “A”	67
Figura 14 – Fluxo do processo crítico da empresa de eventos “A”	71

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 – Definição de serviços	24
Quadro 2 – Categorias de serviços	29
Quadro 3 – Classificação de processos.....	38
Quadro 4 – Matriz GUT	69
Quadro 5 – Matriz GUT	70

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABEOC BRASIL – Associação Brasileira de Empresas de Eventos

ABPMP – Association of Business Process Management

ABRAFESTA – Associação Brasileira de Eventos Sociais

BPM – Business Process Management

BPMN – Business Process Modeling Notation

CCSAH – Centro de Ciências Sociais Aplicadas e Humanas

CJF – Conselho de Justiça Federal

GUT – Gravidade, urgência e tendência.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MPF – Ministério Público Federal

OMG – Object Management Group

PAS – Pesquisa Anual de Serviços

PIB – Produto Interno Bruto

PNQ – Programa Nacional da Qualidade

UFERSA – Universidade Federal Rural do Semiárido

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO.....	14
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA	14
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	18
1.2.1 Objetivo Geral	18
1.2.2 Objetivos Específicos	18
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA	19
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2 – REVISÃO DE LITERATURA	22
2.1 SERVIÇOS: ABORDAGEM CONCEITUAL	22
2.1.1 Características.....	25
2.1.2 Tipologia.....	27
2.1.3 Qualidade em Serviços	31
2.2 GESTÃO POR PROCESSOS	32
2.2.1 Processo: abordagem conceitual.....	36
2.2.2 Mapeamento e modelagem de processos.....	39
3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	45
3.1.1 Quanto à natureza	45
3.1.3 Quanto aos objetivos	46
3.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos	47
3.2 NATUREZA E FONTE DOS DADOS	47
3.3 TÉCNICAS DE PESQUISA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	48
3.4 MÉTODO DE TRABALHO	48
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	49
4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	51
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA	51
4.2 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.....	52
4.3 MAPEAMENTO E MODELAGEM DOS PROCESSOS DE SERVIÇOS	54
4.4 IDENTIFICAÇÃO DO PROCESSO CRÍTICO	68
4.4.1 Matriz GUT	69
4.4.2 Mapeamento e modelagem do processo crítico.....	70
4.4.3 Proposição de melhorias.....	72
5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	74
5.1 CONCLUSÕES	74
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	76

5.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	76
REFERÊNCIAS	77
APÊNDICE – A	82

1 – INTRODUÇÃO

Esta seção introdutória está composta em quatro tópicos. O primeiro foca a delimitação do tema, o segundo apresenta a definição dos objetivos (geral e específicos). Posteriormente no terceiro tópico encontram-se as razões que justificam a necessidade da realização da pesquisa, e por último, tem-se a estrutura do trabalho, considerando os aspectos principais de cada uma das seções.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Atualmente o mundo capitalista testemunha uma revolução relacionada à qualidade tanto de produtos, quanto dos serviços, que em geral, começaram ao longo do tempo, a apresentar notável e crescente similaridade, no que diz respeito à concorrência, equiparando-se de tal forma que diferenciação por parte do consumidor, dos bens e serviços ofertados pelas organizações, acontece pelos benefícios experimentados. Fato esse que eleva exponencialmente os desafios das empresas frente aos mercados em que se encontram inseridos, tornando a luta pela preferência do público, algo a ser conquistado, por meio de esmero e atenção especial aos detalhes, agregando valor ao produto final, e o alinhando a expectativa do cliente com sua percepção da qualidade, principalmente no tocante a serviços.

É nesse contexto que se insere a definição de serviços. Durante as décadas de 1960 a 1980, foram propostas uma série de definições para serviços, concentrando-se principalmente naqueles prestados pelas chamadas empresas de serviços. Segundo Paladini (2010), serviço pode ser definido como uma ação desenvolvida por terceiros, em atendimento a solicitação explícita, específica e bem definida de um usuário determinado. Em geral, esses terceiros habitam-se a realizar o serviço por possuírem qualificação própria (em maior ou menor grau de especificação).

Para Grönroos (2009, p. 46),

Um serviço é um processo consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente”.

Nesse sentido, não se pode falar em serviços sem se falar em cliente, pois toda organização tem clientes internos e externos e é essencial a identificação clara desses clientes

para que se consiga identificar o serviço desejado e adequado. Uma das estratégias que atende a essas características é a segmentação dos clientes, uma vez que é difícil estruturar um serviço e oferecê-lo a todos indistintamente com as mesmas características. É importante observar que os serviços possuem dois componentes de qualidade que devem ser considerados; o serviço propriamente dito, e a forma como é percebido pelo cliente (COSTA, 2014).

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), os bens e serviços, distinguem-se principalmente em relação a dois aspectos básicos, quanto aos atributos e em relação ao tempo e modo de consumo. Enquanto os bens de consumo são necessariamente tangíveis e o seu uso poderá se dar ao longo de sua vida útil, os serviços encaixam-se na dimensão da intangibilidade, e da perecibilidade o que torna seu consumo algo que terá que ser simultâneo a sua produção. Freitas (2005) ressalta ainda a importância de outra característica dos serviços, a heterogeneidade, devido a grande variedade de serviços existentes, e considerando o fator humano que está intrinsecamente envolvido na sua execução, tornando bastante complexa a padronização, bem como as estimativas de preço.

Há ainda de se considerar o serviço como uma mercadoria perecível, como por exemplo, uma poltrona vazia em um transporte coletivo comercial, ou um leito vago em um hotel.

“Como um serviço não pode ser estocado se não for usado, está perdido para sempre a utilização total da capacidade de um serviço torna-se um desafio gerencial na medida em que as demandas dos clientes exibem variações consideráveis não existindo a opção de criar estoques para absorver as flutuações” (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010, p.47).

Segundo discorrem Santana e Temoche (2006), desde os primórdios da história da administração os serviços sempre foram tidos como subprodutos ou auxiliares do produto, e tidos apenas como benefícios inerentes ao mesmo, ofertados sem quaisquer custos adicionais, pois o foco principal era no produto e não se pensava em qualidade de serviços. Desde então houve uma revolução, em escala global, e uma variada gama de serviços que até pouco tempo não se poderia imaginar, se tornaram muito necessários, tais como, *e-mail*, serviços bancários *online*, o *marketing* digital, *social media*, entre outros (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Lovelock e Wirtz (2006) continuam destacando a variabilidade do tamanho das organizações de serviço, que de um lado contam com grandes corporações multinacionais que

operam em setores como transporte aéreo, bancário, telecomunicações e hotelarias, e do outro lado um vasto conjunto de empresas menores que atendem em nível local, e atuam como lavanderias, óticas, salões de beleza e inúmeros outros serviços. Para Loures (2003), assiste-se hoje em dia, principalmente nos países desenvolvidos, ao estabelecimento da chamada **economia de serviços ou sociedade de serviços**, assim denominada devido à presença dos serviços no dia-a-dia das pessoas e ao peso que passaram a ter em diversas economias ao redor do mundo, ultrapassando o setor de manufatura, principal responsável pela geração de riqueza até boa parte do século XX.

Nesse entendimento, ainda é preciso entender os conceitos da qualidade e de como ela é percebida pelo consumidor de serviços. Conforme afirma Deming *apud* Carvalho *et al.*, (2005), a qualidade consiste na satisfação das necessidades do cliente, em primeiro lugar. Assim, uma empresa que afirma estar calcada em qualidade, além de remover inconformidades existentes na produção de um bem ou serviço, deve se preocupar também em melhorar seus processos, visando atender da melhor forma seus clientes por meio do suprimento de suas necessidades, agradando-os em características capazes de agregar valor ao produto ou serviço. Assim, de acordo com Kotler (2000), a satisfação depende, dentre outros fatores, da qualidade dos serviços. A qualidade, por sua vez, consiste na totalidade dos atributos e características do serviço que afetam a capacidade de satisfazer as necessidades do consumidor. Assim, se serviço atende às expectativas do cliente ou as excede, diz-se que a empresa fornece qualidade.

Segundo Soares e Sales (2014), a qualidade na prestação de serviço ao consumidor, é entendida pela eficácia e eficiência dos processos envolvidos, da preparação do ambiente à finalização do serviço, também no tocante a manutenção e *feedback* de satisfação do cliente. Assim, é possível concluir que quem decide se um produto ou serviço é ou não de qualidade, é o cliente, ou seja, é o seu julgamento e opinião sobre os aspectos apresentados que atribuirá qualidade a um serviço. Dessa forma, para compreender melhor essa questão, cabe entender mais a fundo sobre a percepção dos indivíduos sobre o que é qualidade. Uma vez compreendida a ideia de que a noção de qualidade está intimamente relacionada à visão e ao julgamento dos clientes, ou seja, que é algo particular, cabe conhecer como se processa e que fatores interferem na percepção desses indivíduos a cerca dos serviços prestados pelas organizações (SOARES; SALLES, 2014).

Nesse contexto, Santana e Temoche (2006), continuam dizendo que:

“Um serviço rápido, diferenciado, seguro e personalizado é o que as pessoas necessitam num mercado onde a qualidade técnica dos produtos similares concorrentes está se tornando cada vez mais igual. Assim a qualidade do serviço prestado torna-se mais importante para o cliente no momento da escolha da fornecedora” (SANTANA; TEMOCHE, 2006, p.3).

Nesse sentido, a busca por técnicas e métodos para melhoria dos processos envolvidos na prestação de serviços, a fim de fidelizar os consumidores, deve necessariamente passar pela conscientização de que para conquistar essa fidelidade, empresas sabem que devem desenvolver um entendimento da qualidade de serviços centrado no cliente e garantir que todos na organização entendam o papel que desempenham no atendimento das expectativas do cliente (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p.22).

Nesta perspectiva, Cruz e Walter (2016) vêm ampliar o olhar sobre a qualidade na prestação de serviços, analisando justamente os processos empresariais, os quais possuem as informações que normatizam e padronizam as atividades operacionais, e tornam possível a realização dos serviços, objetivando ainda, o aprimoramento de tais atividades, e capacitando os gestores a fim de solucionar os desafios que se apresentem. Martinho e Rotondaro (2009) complementam que a gestão por processos capaz de analisar a organização sob a ótica de um sistema integrado, onde todos os trabalhos devem ser executados por meio de processos, a finalidade desta metodologia, portanto, “é fazer com que as atividades sejam vistas não em termos de funções, departamentos ou produtos, mas de processos-chave dentro da empresa, para efetiva compreensão da maneira como é realizado o trabalho” (MARTINHO; ROTONDARO, 2009, p. 2).

Para acompanhar o desempenho do setor de serviços financeiro formal brasileiro, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), desenvolveu a Pesquisa Anual de Serviços (PAS), sendo assim possível medir seu tamanho e a importância. Dados do PAS (2014) estimam a existência de 1,3 milhão de empresas de serviços geraram R\$ 1,4 trilhões em receita operacional líquida, ocuparam 13 milhões de pessoas e remuneraram em salário aproximadamente R\$ 289,7 bilhões de reais, dados que demonstram o impacto significativo dos serviços na economia do país. Porém o Brasil recentemente tem enfrentado uma crise econômica que afeta toda sua cadeia produtiva, atingindo inclusive o setor de serviços que apresenta crescente melhora.

Considerando toda heterogeneidade do setor de serviços, há uma ramificação, em especial que não tem encontrado barreiras que possam desacelerá-la. O mercado de festas e cerimônias cresceu no país. Segundo informações veiculadas no site da ABEOC BRASIL (Associação Brasileira de Empresas de Eventos), Recentemente a Associação Brasileira de

Eventos Sociais - ABRAFESTA realizou pesquisa intitulada “O Mercado de Eventos Sociais: indicadores sobre a oferta e a demanda” (2014), elaborada pelo Data Popular, destacando que esse ramo havia atingido a marca de R\$ 16,8 bilhões. A Região Sudeste foi responsável por metade dos gastos com festas e cerimônia, com R\$ 8,6 bilhões, seguido pelo Nordeste (R\$ 3 bilhões), Sul (R\$ 2,9 bilhões), Centro-Oeste (R\$ 1,3 bilhão) e Norte (R\$ 1 bilhão). A pesquisa ainda ressalta o crescimento do mercado de festas de formaturas, uma vez dado o crescimento do número de universitários no Brasil, quase 7 milhões, com uma massa da renda familiar desses graduandos chegando à R\$ 30 bilhões, gerando assim uma grande demanda por esse tipo evento.

Diante desse entendimento, sobre melhoria da qualidade dos processos envolvidos na prestação de serviços, o foco dessa pesquisa está relacionado à análise dos processos de prestação de serviços de uma empresa de eventos da cidade de Mossoró/RN, com o intuito de apresentar informações importantes que servirão para melhorias de planejamento de mão-de-obra e otimização dos diversos serviços ofertados ao público, com o intuito de obter uma maior produtividade e consequentemente a redução de custos para a organização. Assim, diante das considerações realizadas, da atualidade do setor de prestação de serviços, no ramo de eventos, mais precisamente de festas de formatura, considerado como segmento de alto crescimento nacional, bem como do tema tratado, essa pesquisa buscará responder a seguinte questão:

Como o estudo dos processos de serviços podem auxiliar na otimização dos serviços prestados de uma empresa de eventos localizada em Mossoró/RN?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os processos de prestação de serviços em uma empresa de eventos da cidade de Mossoró/RN.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os processos envolvidos na prestação de serviços;
- Mapear os processos de serviços;

- Modelar os processos de serviços mapeados;
- Identificar os processos que são considerados críticos;
- Propor melhorias no processo de serviços da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

Segundo Corrêa e Caon (2002), em todos os países desenvolvidos, o setor de serviços ocupa posição de destaque na economia. O principal indicador utilizado para evidenciar esse fato tem sido a participação do setor de serviço na ocupação de mão-de-obra e na geração de riqueza, refletida pelo Produto Interno Bruto – PIB. Nesse sentido, a concorrência existente entre as empresas de serviços acaba exigindo que uma empresa deste segmento não abra lacunas em momento algum, pois se a mesma não apresentar condições necessárias para atender as necessidades de seus clientes, certamente haverá alguma outra que as terá, e como resultado disto, a sua sobrevivência no mercado passa a estar ameaçada.

Dessa forma, invariavelmente a busca pelo aprimoramento de processos, bem como o aumento de sua qualidade, são desafios enfrentados pelas organizações. Estar inserido em um mercado muito competitivo impulsiona as empresas a uma busca pela eficiência. Desta forma, o papel da gestão, é buscar ferramentas que assegurem a melhoria contínua que será determinante para o posicionamento do empreendimento frente ao mercado diante dos cenários que se apresentarem. O pleno conhecimento dos processos e atividades por parte da gestão é determinante, uma vez que “para identificar as medidas possíveis da qualidade em serviços, é necessário ter uma visão abrangente do sistema de serviços” (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010, p.150).

Na concepção de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), no tocante a processos de serviços é de extrema importância a manutenção e observância a uma sequencia lógica das atividades que o compõe, uso racional e ordenada dos recursos necessários, monitoramento das interações entre pessoal encarregado e clientes, bem como as relações entre os trabalhadores dos serviços. Assim, uma vez compreendida a necessidade da qualidade em serviços e a importância da melhoria dos processos, conclui-se que, “para se melhorar o desempenho da organização, é fundamental haver estudo de melhoria dos processos, ou seja, gestão efetiva dos processos, o que significa gestão eficaz do negócio como um todo” (MARTINHO; ROTONDARO, 2009, p.3).

Nesta perspectiva, surgiu a ideia de realizar uma análise e melhoria dos processos de prestação de serviços numa empresa de eventos da cidade de Mossoró/RN. Dessa forma, este

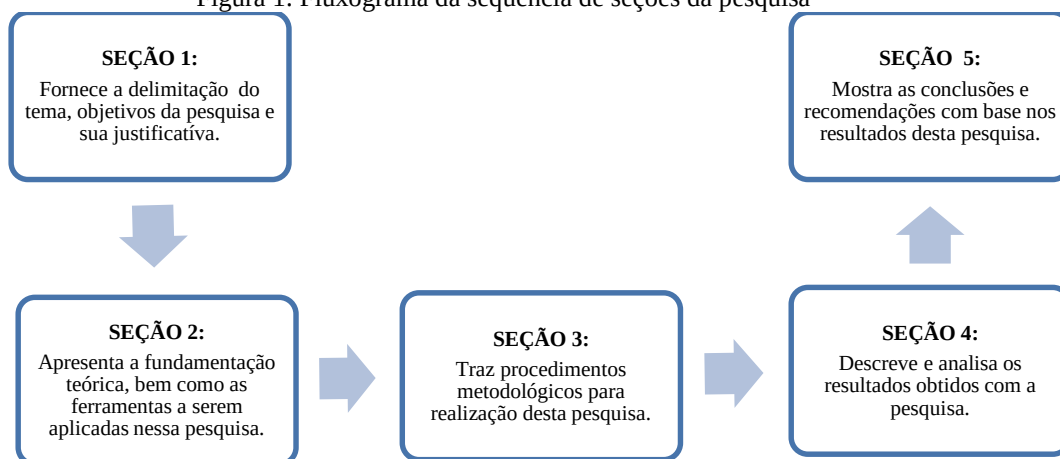
trabalho se justifica pela importância que o setor de serviços vem alcançando na economia nacional, considerando o desempenho positivo deste segmento nos últimos anos, assim como pela importância de se fornecer à empresa estudada informações relevantes capazes de auxiliá-la na tomada de decisões voltadas para a prestação de seus serviços. Ou seja, o valor central de um produto baseado em serviços é resultado da interação comprador-vendedor, isto é, a maneira como cliente e fornecedor do serviço se relacionam é determinante para a entrega adequada do serviço.

Assim, como contribuição teórica e prática, essa análise versa sobre a identificação de pontos críticos nos processos e com o uso de ferramentas de gestão com o intuito de identificar e sugerir nos processos e a consequente melhoria do método atual de trabalho. Portanto, justifica-se este estudo, pela finalidade de proporcionar aos gestores da empresa de eventos, embasamento para a tomada de decisões, fornecendo o subsídio necessário à melhoria da qualidade dos processos que envolvem a prestação de serviços de eventos, que envolvem a prestação de serviços de eventos, tais como cerimônias e festas de formatura.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está organizado em seções sequenciais, conforme Figura 1:

Figura 1: Fluxograma da sequência de seções da pesquisa



Fonte: Autoria própria (2017)

Diante do exposto, a **primeira seção**, oferece uma introdução da pesquisa, na qual apresenta a delimitação do tema, os objetivos geral e específicos, sua justificativa e estrutura do trabalho.

Na **segunda seção**, apresenta-se a fundamentação teórica, onde explana sobre serviços, qualidade, gestão por processos, mapeamento e modelagem dos fluxos de processos e melhoria de processos.

Na **terceira seção**, apresenta-se o método de pesquisa utilizado na presente pesquisa, envolvendo: classificação da pesquisa, do ponto de vista de: sua natureza, forma de abordagem do problema, seus objetivos e dos procedimentos técnicos. E ainda, as técnicas de pesquisa e instrumento de coleta de dados.

A **quarta seção** elenca e analisa os resultados obtidos com a pesquisa, descrevendo, modelando e mapeando os principais processos da empresa estudada, bem como realizando a identificação do processo crítico, propondo melhorias para o mesmo.

E por fim, **a quinta seção** trata das conclusões finais e das recomendações para novas pesquisas.

2 – REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção está presente a revisão de literatura utilizada para a execução do presente estudo. Inicialmente são apresentados os conceitos de serviços e suas características, percorrendo ainda sobre a sua tipologia. Posteriormente, é abordada a conceituação da qualidade, explorando mais especificamente o estudo da qualidade em serviços. Traz ainda uma subseção, que trata sobre a gestão por processos, explanando sobre os processos, seu mapeamento e melhoria.

2.1 SERVIÇOS: ABORDAGEM CONCEITUAL

Atualmente a economia mundial vive uma nova ordem, principalmente no tocante a prestação de serviços. A rápida disseminação de informações, e mais ainda de opiniões, com o advento das redes sociais, fazem com que as percepções de serviços consumidos sejam compartilhadas de forma mais abrangente, impondo dessa forma, um peso maior sobre a gestão de serviços em geral, pela busca de maior qualidade, e fazendo de cada atendimento executado, uma experiência única vivida pelo consumidor.

Esse crescimento, segundo Bachmann (2002), está relacionado ao desenvolvimento de novas tecnologias e a melhoria da qualidade de vida. Para Loures (2003), assistem-se hoje em dia, principalmente nos países desenvolvidos, ao estabelecimento da chamada **economia de serviços ou sociedade de serviços**, assim denominada devido à presença dos serviços no dia-a-dia das pessoas e ao peso que passaram a ter em diversas economias ao redor do mundo, ultrapassando o setor de manufatura, principal responsável pela geração de riqueza até boa parte do século XX.

Para entender melhor o extraordinário crescimento dos serviços ao longo do tempo, é preciso atentar-se para fatores preponderantes. Segundo Lovelock e Wirtz (2006, p. 4) o setor de serviços possui uma notável diversidade.

“Em diversos países, o aumento da produtividade e da automação na agricultura e na indústria, combinado com a demanda crescente por serviços novos e tradicionais, resultam, em conjunto, no aumento contínuo ao longo do tempo da porcentagem da mão-de-obra que é empregada em serviços”

Kotler (2000, p. 447) é contundente em relação ao papel do serviço para o mundo empresarial:

“Toda empresa é uma empresa de serviços. Não existem indústrias de produtos químicos: existem empresas especializadas em serviços químicos”

É de grande valia considerar que os serviços representam a força vital de transição rumo a uma economia globalizada. Os serviços não são atividades meramente periféricas, mas parte integrante da sociedade; estão presentes no cerne da economia e são fundamentais para que esta se mantenha sadia e funcional (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005). Nesse sentido, o crescimento da indústria de serviços em todo mundo, impulsionou também o estudo mais aprofundado, do tema, com o intuito fomentar aos gestores do conhecimento, métodos e ferramentas para servir de apoio para tomada de decisões administrativas.

Dessa forma, definir serviços, do ponto de vista econômico e empresarial, nem sempre é uma tarefa fácil, por causa de suas peculiares características, conforme ponderam Lovelock e Wirtz (2006). No entanto, Barbêdo (2004) afirma que pode-se verificar que a definição de serviços é composta por duas palavras-chave fundamentais: intangibilidade e interação entre pessoas (BARBÊDO, 2004). Lovelock e Wirtz (2006, p. 8) complementam que:

- Um serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar vinculado a um produto físico, o desempenho é transitório, frequentemente de natureza intangível e não resulta normalmente em propriedade de qualquer dos fatores de produção.
- Um serviço é uma atividade econômica que cria valor e proporciona benefícios a clientes em horários e locais específicos, efetuando uma mudança desejada em quem recebe o serviço, ou em seu nome.

Assim, as definições de serviços são ações desenvolvidas em simultaneidade com o consumo, onde há participação direta do cliente, o qual busca um “pacote de valor” em troca de dinheiro, tempo e esforço do prestador de serviço (NUNES, 2015). Para Giancesi e Corrêa (1994), o conceito de serviço constitui a missão do sistema de operações, ou seja, a definição de no que o sistema de operações tem que atingir a excelência. Segundo esse mesmo autor, com este conceito definido de forma adequada e clara, o gerente de operações poderá priorizar suas ações, e criar um padrão de decisões em todos os níveis do sistema, de modo a atender às expectativas dos consumidores.

Nesse sentido, não se pode falar em serviços sem se falar em cliente, pois toda organização tem clientes internos e externos e é essencial a identificação clara desses clientes para que se consiga identificar o serviço desejado e adequado. Uma das estratégias que atende a essas características é a segmentação dos clientes, uma vez que é difícil estruturar um serviço e oferecê-lo a todos indistintamente com as mesmas características. É importante observar que os serviços possuem dois componentes de qualidade que devem ser

considerados; o serviço propriamente dito, e a forma como é percebido pelo cliente. A esse respeito, Jesus e Miranda (2013, p. 2) complementam:

São as pessoas que lidam diretamente com cliente e, nesta interação, podem ajudar a melhorar ou piorar a qualidade do serviço prestado. Porém, o nível de desempenho dos serviços prestados é fundamental quando se analisa os vários aspectos que levam a conquista e retenção dos clientes, principalmente no que tange sua qualidade, rapidez, flexibilidade e confiabilidade.

Desta forma, na prestação de serviços, o cliente julga o resultado e também os aspectos de sua produção (KOTLER, 2000). Entretanto, para conseguir a satisfação e a fidelização dos clientes, uma empresa de serviços deve buscar também a satisfação e a fidelização de seus colaboradores. Nesse sentido, a gestão da cadeia de valor envolvendo colaboradores e cliente é vital para a obtenção de vantagens competitivas pela organização (GIANESI; CORRÊA, 1994). Neste contexto, o Quadro 1 traz um resumo das visões de diversos autores ao longo da evolução dos entendimentos sobre os serviços, sua importância e impacto sobre a economia.

Quadro 1: Definição de serviços

AUTOR	ANO	DEFINIÇÃO
AMERICAN MARKETING ASSOCIATION	1960	“Serviço; atividades, benefícios ou satisfações que são colocados à venda ou proporcionados em conexão com a venda de bens”.
REGAN	1963	“Serviços representam satisfações intangíveis apresentadas diretamente (transporte, acomodação) ou satisfações intangíveis apresentadas indiretamente quando da compra de mercadorias ou de outros serviços (crédito, entrega).”
JUDD	1964	“Serviços colocados no mercado: uma transação no mercado, realizada por uma empresa ou por um empreendedor onde o objeto da transação é outro que não a transferência de propriedade (ou título, se algum) de mercadoria tangível”.
BENSSOM	1973	“Serviços são quaisquer atividades colocadas à venda que proporcionem benefícios e satisfações valiosas”.
BLOIS	1974	“Um serviço é uma atividade colocada à venda que gera benefícios e satisfações, sem levar a uma mudança física na forma de um bem”.
STANTON	1974	“Serviços (são) atividades separadamente identificáveis e intangíveis que proveem a satisfação de um desejo quando colocados no mercado a consumidores e/ou usuários industriais e que não estão necessariamente associados à venda de um produto ou de um outro serviço”.
LEHTINEN	1983	“Um serviço é uma atividade ou uma série de atividades que tem lugar nas interações com uma pessoa de contato ou com uma máquina física que provê satisfação ao consumidor”.
FREE	1987	“O atendimento das expectativas do cliente durante uma venda e na atividade pós-venda, através da realização de uma série de funções que se equiparam ou que superam a concorrência, de forma a prover lucro incremental para o fornecedor”.

Fonte: Adaptado de Mota (2009, p.24).

Mota (2009) *apud* Hoffman e Bateson (2008) lembra que a combinação de serviços com produtos, pode gerar confusão na identificação desses diferentes itens. Considerando que tanto a execução de serviços demanda o uso de elementos tangíveis, quanto no tocante à produção e comercialização de bens de consumo, na maioria dos casos, os bens oferecem pelo menos um serviço agregado, dentre tantos outros possíveis, como o serviço de entrega por exemplo. Assim, é possível perceber diante do exposto, que em meio a tantos estudos e definições acerca de serviços, que a busca por satisfação do cliente, atendendo suas expectativas, possibilitando experiências personalizadas e inesquecíveis, é o maior desafio enfrentado por empresas prestadoras de serviços, pois a própria razão de existência das mesmas, começa “com a ideia de um empreendedor e uma necessidade não-atendida” (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005, p.60).

2.1.1 Características

As principais características de serviços descritas pela literatura especializada (GIANESI; CORRÊA, 1994; GOMES FILHO; BRUISTEIN, 1995; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005) são a simultaneidade, heterogeneidade, perecibilidade e intangibilidade, entre outras. Mota (2009) entende que o próprio usuário do produto, na maioria das vezes, por participar simultaneamente da produção e consumo (inseparabilidade) e, por também gerar uma interação humana, favorece a variação na prestação dos serviços. Assim, a compreensão mais aprofundada dessas características servirá como base para o trabalho dos gestores tanto na administração de seus negócios, como na elaboração de estratégias de marketing interno e externo.

A **Simultaneidade** é destacada, por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), devido a impossibilidade de estocar serviços, o que impossibilita o uso comum nas atividades manufatureiras de usar estoques para balancear as flutuações de demanda, outra vantagem do estoque é a possibilidade da desvinculação das etapas de do processo de manufatura, coisa que é possível de se fazer em empresas prestadoras de serviços por meio da espera dos clientes, as filas. Outra diferença entre a manufatura e os serviços, seria o modo como é realizado o controle de qualidade que diferente do primeiro, é possível realizar inspeções prévias, anteriores ao consumo, o segundo tem que utilizar outros indicadores para tal. Nesse sentido Lovelock e Wirtz (2006), corroboram que:

“Um serviço é efêmero – transitório e perecível – e, portanto, em geral não pode ser estocado após ser produzido (encontramos exceções entre as execuções de serviços que podem ser gravadas para utilização posterior sob forma impressa ou eletrônica.) Embora instalações, equipamentos e trabalho possam ser mantidos de prontidão para criar o serviço, esses elementos representam simplesmente capacidade produtiva e não o produto em si (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p.9).

A **Heterogeneidade** dos serviços, para Lovelock e Wirtz (2006) se dá porque a “presença de profissionais e outros clientes no sistema operacional torna difícil a padronização e o controle da qualidade dos insumos e produtos operacionais”. Os autores enfatizam que tanto para bens, quanto para serviços que são realizados sem o envolvimento direto do cliente, ou seja, em sua ausência, há maior possibilidade de aplicações de ferramentas da qualidade mais eficazes, por outro lado, para serviços que são consumidos enquanto produzidos, cuja execução se dá em condições de tempo real, a chance de erros acontecerem durante os processos, devidos a múltiplos fatores, acarreta em variabilidade desse produto final. Jesus e Miranda (2013, p. 6) entendem que a busca por maior controle nas operações de serviço, deve ser desenvolvida por meio da fixação das boas práticas e processos bem estabelecidos:

“A heterogeneidade aumenta à proporção que o grau de intensividade da mão de obra aumenta. Alguns problemas de serviços são únicos, que não podem ser previstos ou controlados com antecedência. O treinamento e o estabelecimento de procedimentos padrões podem ajudar a aumentar a consistência e a confiabilidade dos serviços”.

Outra característica percebida nos serviços é a **perecibilidade**. Mota (2009) afirma que a perecibilidade é o nome dado ao fato de não se poder estocar os serviços e está diretamente relacionado ao fator intangibilidade. A perecibilidade não permite que os serviços sejam guardados e nem a capacidade não usada pode ser recuperada. Assim, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) acreditam que como há uma latente impossibilidade de se estocar um serviço, evitar, portanto, o desperdício de capacidade produtiva total da empresa é um grande desafio gerencial, pois a cada serviço não realizado, por qualquer que seja o motivo, aquela oportunidade está perdida para sempre, o tempo não volta.

Para Lovelock e Wirtz (2006) a **intangibilidade**, entre todas as características dos serviços, é a mais tratada pelo fato dos clientes derivarem valor dos serviços, sem adquirir a posse de nenhum elemento tangível, seja “talvez a distinção fundamental entre bens e serviços” (LOVELOCK; WIRTZ, 2016, p.9). É bastante desafiador, para as empresas de serviços e seus gestores, despertar o interesse nos clientes por produtos de natureza intangível.

Para Jesus e Miranda (2013), é importante agregar imagens e evidências concretas a ideias abstratas para atrair o público, uma vez que a intangibilidade significa um serviço não físico e que não pode ser tocado e nem possuído fisicamente, são ideias e conceitos (processos). O consumidor baseia-se na reputação.

E a **inseparabilidade** é outra característica também relacionada na literatura. “Muitos serviços exigem a que os clientes participem da criação do produto que é servido” (LOVELOCK; WIRTZ, 2016, p.11), porém nem todos os tipos de serviços exigem a presença do cliente no momento de sua execução. Jesus e Miranda (20013) complementam que quanto à inseparabilidade entre produção e consumo, os serviços são produzidos e consumidos, de modo geral, simultaneamente. A pessoa encarregada de prestar o serviço é parte do serviço, assim como o cliente que está presente enquanto o serviço é executado, no qual a interação prestador de serviço-cliente.

Segundo Meirelles (2006) essas características citadas diferenciam os serviços em relação aos bens, mostram que o planejamento e gestão de processos de serviço são de grande importância, levando em consideração a estreita relação da produtividade não apenas com a eficiência, mas também com a eficácia. De modo que ser eficaz nada mais é que entregar a seus clientes resultados satisfatórios e ainda operar eficientemente com custos compatíveis, o que configura um desafio fundamental para as organizações de serviços (TORRES JÚNIOR; MIYAKE, 2011). Neste contexto, tão importante quanto a compreensões conceituais aprofundadas, sobre os aspectos que caracterizam serviços, é o conhecimento da diversificada gama de tipos de serviço.

2.1.2 Tipologia

Há ao longo dos anos uma discussão entre os estudiosos a respeito de qual seria a melhor maneira de classificar os serviços. Lovelock e Wirtz (2006) afirmam a importância desse tipo de agrupamento que categoriza os serviços, pois ajudam a definir produtos principais, as necessidades dos clientes, bem como que é a concorrência. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) propõem um modelo desenvolvido por Christopher Lovelock, que possui cinco aspectos a serem observados sobre a natureza dos serviços, os desdobramentos de cada análise geram diferentes classificações, relacionando determinados parâmetros:

- **Natureza do ato de prestação de serviço:** esse esquema levanta algumas questões a respeito da forma tradicional os serviços são fornecidos. Por exemplo, se o cliente precisa estar fisicamente presente durante a prestação de serviço, apenas para dar

início e terminar a transação, ou não precisa participar? Se os clientes tiverem de estar presentes, então precisam deslocar-se para as instalações de serviço e torna-se parte do processo, ou o prestador do serviço tem de se deslocar até o cliente;

- **Tipo de relacionamento com os clientes:** põe em contraste a natureza da ‘condição de membro’ do cliente com a natureza da prestação de serviço;
- **Customização e arbítrio:** percorre duas dimensões: ou o caráter do serviço permite a customização, ou o prestador de serviço tem o arbítrio de modificar o serviço;
- **Natureza da demanda e fornecimento:** o caráter perecível relativo ao tempo da capacidade do serviço cria um desafio para os gerentes de serviços, porque esses gerentes não tem a opção de produzir e estocar para venda futura;
- **Modo de como o serviço é fornecido:** para o cliente, tem tanto um componente geográfico quanto um componente de interação do cliente.

Nessa mesma perspectiva, Dal Prá (2015) explica que a variabilidade dos serviços está totalmente ligada à dificuldade de padronização dos serviços, uma vez que dependem de por quem, onde e quando são fornecidos. Assim as atividades de serviços podem ser classificadas de acordo com o tipo de processamento que executam: tangível, quando impactam o corpo ou as posses (objetos) das pessoas ou intangíveis, quando ocorrem na mente ou em ativos intangíveis dos beneficiários diretos dos serviços. Desta forma, permite-se classificar os serviços em quatro grandes categorias, com base no processo desenvolvido: processamento de pessoas ou serviços dirigidos ao corpo; processamento de posse ou serviços dirigidos a bens físicos; processamento de estímulo mental ou serviços dirigidos à mente; processamento de informações ou serviços dirigidos a ativos (LOVELOCK, 2011; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005). A Figura 2 apresenta as quatro categorias quanto à natureza dos serviços:

Quatro 2: categorias de serviços

Benefícios direto de serviços	
	Pessoas Posses ou objetos
Natureza do ato da prestação de serviços Ações Tangíveis Ações Intangíveis	Processamento de pessoas ou Serviços dirigidos ao corpo • Saúde • Transporte de passageiro • Salão de beleza • Academias • Restaurantes Processamento de pessoas ou Serviços dirigidos a bens físicos • Transporte de cargas • Conserto e manutenção • Lavanderia e lavagem a seco • Cuidados veterinários
	Processamento de pessoas ou Serviços dirigidos a mente • Educação • Radioinfusão • Serviços de informação • Teatros • Museus Processamento de pessoas ou Serviços dirigidos a ativos • Banco • Serviços legais • Contabilidade • Valores imobiliários • Seguros

Fonte: Adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005)

Diante disso, pensar de modo criativo e inovador no tocante a natureza do serviço pode ajudar na identificação de formas mais convenientes de prestar um bom serviço. E por meio desse contexto a estratégia de aumentar a participação do cliente implica na necessidade de compreender como esta participação pode ocorrer em organizações de serviços e por isso também se faz necessário entender que o envolvimento de pessoas prestando e recebendo serviços aumenta o grau de complexidade da gestão, exigindo um novo paradigma (DAL PRÁ, 2015, FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005; LOVELOCK, 2011).

Gerenciar essas características para alcançar a satisfação do cliente, não é tarefa fácil. Os administradores de serviços precisam preparar, estudar e planejar o serviço a ser prestado e, para isso, é necessário que tenham uma sequência de procedimentos a serem seguidos, um clima organizacional positivo com o marketing interno, e tudo deve seguir o mercado e sua tendências (LAS CASAS, 2007). Além disso, a criação de um serviço que atenda às necessidades/desejos dos seus clientes, e em facilitar o acesso a esse serviço, de uma forma que gere valor e satisfação para o mesmo. Nesse sentido, o autor supracitado salienta que

existem vários tipos de serviços, alguns são mais intangíveis que outros e são classificados em:

- Serviços de consumo: referem-se a aqueles prestados diretamente ao consumidor final, podendo ser subdivididos em: de **conveniência** (correspondem as empresas de pequeno conserto cujos serviços são rápidos e não existe uma diferença ao cliente de uma empresa para outra. Um exemplo desse tipo de serviços são aqueles oferecidos por uma tinturaria); de **escolha** (nesse caso os serviços prestados podem diferenciar de uma empresa para outra. Portanto, o consumidor pode pesquisar em várias empresas na busca de melhores negócios. Um exemplo desse tipo de serviço são aqueles oferecidos pelos bancos); de **especialidade** (referem-se aos serviços altamente técnicos e especializados, tais como os oferecidos por médicos, advogados, etc.).
- Serviços industriais: referem-se aos serviços prestados as organizações industriais, comerciais ou institucionais. Esta categoria pode ser ainda dividida em: de **equipamentos** (envolvem os serviços relacionados com a instalação, montagem ou manutenção de equipamentos); de **facilidade** (correspondem aos serviços financeiros, por exemplo, que facilitam as operações de uma empresa); de **consultoria** (referem-se aos serviços que auxiliam na tomadas de decisão, envolvendo serviços de consultoria, pesquisa e educação).

Essas classificações evidenciam as inúmeras possibilidades que existem para se estabelecer um esquema classificatório de serviços. Refletem o esforço para agrupar serviços a partir de um aspecto comum, de modo a facilitar o processo de análise da percepção e satisfação de seus clientes, pois as empresas de serviços exigem abordagens gerenciais especiais que ultrapassam as simples adaptações das técnicas encontradas para a fabricação de um produto. O caráter distinto desse tipo de negócio sugere a inclusão do cliente como participante no processo de serviço, de forma mais clara, como um insumo que é transformado com algum grau de satisfação (COSTA, 2014).

Diante do exposto evidencia-se que o cliente é peça central e palavra-chave no tocante a serviços, tanto como beneficiário direto ou indireto de seus diversos processamentos, como coautor e participante das atividades de criação do serviço desejado. Portanto, suprir as necessidades do cliente é o motivo da existência da empresa de serviços, porém, para cativar e fidelizar esse público consumidor, cada dia mais exigente, as organizações precisam focar em qualidade e boas práticas dos processos de serviços. (DAL PRÁ, 2015, FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005; LOVELOCK, 2011).

2.1.3 Qualidade em Serviços

Os primeiros ensaios sobre o tema qualidade em serviço sugeriam a partir de comparações entre o que os usuários consideravam que deveria ser oferecido pelo provedor e o que ele realmente oferecia. Nessa direção, qualidade em serviço pode ser considerada a razão entre o nível de eficácia do serviço e a expectativa do usuário. Assim, promover um serviço de qualidade significa atingir as necessidades e as expectativas de um usuário de forma eficaz (ZEITHAML; PARASURAMAN, 1990). Para Las Casas (2007), são aquelas atividades, vantagens ou mesmo satisfações que são oferecidas à venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias (COSTA, 2014).

Assim, diante das particularidades e peculiaridades dada à qualidade, aplicá-la de forma prática e eficaz, é o desafio dos gestores das empresas de serviço, por se tratarem de dimensões que envolvem subjetividade. Nogueira e Las Casas (2009) afirmam que embora bens e serviços de qualidade sejam aqueles que satisfazem aos desejos e necessidades dos consumidores, existem algumas diferenças importantes entre essas duas classes de produtos, especialmente no que tange a avaliação por parte do consumidor. Nesse contexto Lana e Severo (2009) afirmam que para que as empresas obtenham sucesso e alcancem o crescimento almejado, faz-se necessário atentar para os procedimentos que deverão ser adotados, no intuito de apresentar ao cliente um serviço com a qualidade por ele esperada.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) descrevem a qualidade de serviços, como algo percebido pelo consumidor gradualmente ao longo de sua experiência:

A avaliação da qualidade surge ao longo do processo de prestação do serviço. Cada contato com um cliente é referido como sendo um momento de verdade, uma oportunidade de satisfazer ou não o cliente. A satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado. Quando se excedem as expectativas, o serviço é percebido como de qualidade excepcional, e também como uma agradável surpresa. Quando, no entanto, não se atende às expectativas, a qualidade do serviço passa a ser vista como inaceitável. Quando se confirmam as expectativas pela percepção do serviço, a qualidade é satisfatória (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005, p.146)

Nesse contexto, Jesus e Miranda (2013) *apud* Bateson (2003) alertam para que não haja confusão entre qualidade em serviços e a satisfação do cliente, pois a satisfação é uma avaliação passageira, específica de uma transação, enquanto a qualidade de serviço é uma atitude formada por uma avaliação global de longo prazo de um desempenho. Assim, avaliar um serviço é mais complexo que avaliar um produto, pois o produto é tangível e pode-se detectar seus defeitos, averiguar seu funcionamento e comparar sua durabilidade. Em

contrapartida, o serviço é comprado primeiramente para depois ser produzido e consumido simultaneamente, sendo as possíveis não conformidades produzidas e experimentadas, caracterizando sua inseparabilidade (CRUZ; MELLEIRO, 2010).

Para Soares e Sales (2014), no caso dos serviços, a percepção de qualidade relaciona-se a fatores importantes como tempo em filas para atendimento, cortesia e prestatividade no atendimento, bem como a capacidade efetiva de resolução de suas demandas. Não podendo serem deixados de lados os aspectos relacionados ao ambiente, como limpeza, temperatura, instalações e organização. Em qualquer um dos casos é possível concluir que quem decide se um produto ou serviço é ou não de qualidade, é o cliente, ou seja, é o seu julgamento e opinião sobre os aspectos apresentados que atribuirá qualidade a um produto ou serviço. Uma vez compreendida a ideia de que a noção de qualidade está intimamente relacionada à visão e ao julgamento dos clientes, ou seja, que é algo particular, cabe conhecer como se processa e que fatores interferem na percepção desses indivíduos acerca dos serviços prestados pelas organizações (SOARES; SALES, 2014).

Sob uma perspectiva de possíveis fragilidades na prestação do serviço, Freitas (2005) *apud* Albrecht (1998) chama atenção para atitudes negativas em prestação de serviços que prejudicam sua qualidade, tais como a apatia, frieza, inflexibilidade dos atendentes, prazo de entrega não cumpridos, os preços elevados e superfaturados, e a desorganização, são algumas das queixas comuns dos clientes em relação aos serviços. Assim, uma vez identificadas às fragilidades na qualidade de serviços, é preciso à organização buscar rever seus procedimentos e processos a fim de realizar os ajustes necessários. O estudo dos processos e suas ferramentas de gestão servirá de subsídio para o aprimoramento das técnicas de serviço em busca de excelências em suas atividades.

2.2 GESTÃO POR PROCESSOS

Com a latente inovação tecnológica e a grande demanda por produtos e serviços cada vez mais diversificados e com maior qualidade, as organizações se viram diante do desafio de introduzir a flexibilidade em seus processos, com o objetivo de diversificarem a produção o quanto rápido fosse necessário para se adaptar ao mercado cada vez mais concorrido. A partir de então, os gerentes e supervisores retrocedem levemente na ideia de separação total das atividades, permitindo que os trabalhadores tenham mais influência e conhecimento nas suas atividades e na dos outros, através da participação com opiniões e na preocupação com a qualidade na entrega de suas tarefas para a próxima etapa da produção. Neste momento, as

primeiras ideias de gestão por processos surgem para alcançar a flexibilidade da produção e o maior controle da qualidade (BALDAM *et al.* 2007).

Assim, a gestão por processos não é algo novo, para as empresas, é um conceito em constante evolução, e está sempre em processo de renovação, modernização e adaptação aos novos paradigmas. Sobreiro (2009) relata as essas mudanças significativas, ao traçando um resumo histórico:

Estudos de Taylor, junto com o movimento da administração científica, introduziram no início do século passado os conceitos de eficiência, especialização e medição do processo nas organizações. O conceito de *Total Quality Management* - TQM, absorvido pelas organizações no Ocidente na década de 1980, encorajava as organizações a se concentrarem na análise crítica de seus processos, produtos e serviços para a identificação de pequenos pontos de melhoria possíveis. Ao final do anos 80 surgiu o movimento da reengenharia total de processos (BPR), que se propunha a primordialmente recriar um processo de maneira mais simples e implementá-lo de uma só vez por meio de um programa de mudança organizacional. Posteriormente, vivenciou-se a era dos sistemas integrados de gestão empresarial (ERP – *Enterprise Resource Planning*), com o intuito de implementar o modelo de empresa integrada e promover a mudança da visão departamental para a visão de processos nas empresas. (SOBREIRO, 2009, p.1)

Nesse contexto sempre se identificou a necessidade de definição de processos, e de sua gestão. Kipper *et al.* (2011) ressaltam, de forma prática, a ideia da abordagem gerencial de processos por ser considerada uma forma para se realizar uma tarefa de maneira mais organizada, evitando-se assim, desvios durante a execução da atividade e o consequente retrabalho. Quem realiza o processo tem o conhecimento do que será necessário para dar início ao mesmo e, assim, consegue definir previamente os resultados que deverão ser obtidos. Portanto, quando se organiza uma tarefa em processo é possível se estabelecer previamente os resultados que deverão ser obtidos e executá-los de uma maneira muito mais ágil e confiável, desde que haja envolvimento por parte de quem o realiza.

Para dar vida prática ao conceito de gestão de processos é necessário utilizar uma solução capaz de compreender a construção dos blocos envolvidos no processo. Estes são os componentes ativos do processo. Estes componentes são representados por clientes, colaboradores, parceiros, departamentos, aplicações e bancos de dados, todos trabalhando na direção de um objetivo específico do negócio. Cada um desses componentes ativos tem um valor intrínseco e participa decisivamente para a perfeita execução do processo. Além disso, cada um destes componentes deve ter uma interface particular com o processo. A solução de gestão por processos atua na ampliação do valor de cada componente, oferecendo uma interface padronizada para cada um e coordenando os esforços de todos os componentes para

o atingimento do objetivo, dentro da linha temporal definida para a execução destes processos (DUTRA JÚNIOR, 2017).

Diante da importância e da necessidade de aperfeiçoar e de desenvolver o ciclo dos processos organizacionais, surgem novas estratégias, técnicas e sistemas de gestão, que trazem consigo ideias inovadoras para gerenciar os processos nas organizações, um desses sistemas é a Gestão de Processos de Negócio - *Business Process Management* mais conhecido como BPM. De acordo com Brocke e Rosemann, o BPM é “um sistema integrado de gestão de desempenho de negócio voltado para a gestão de processo de negócio ponta a ponta.” (BROCKE; ROSEMAN, 2013, p.5). É possível ainda dizer que BPM é a constante busca por melhorias, para eliminar os desperdícios, e principalmente para entregar da melhor forma possível os resultados ao cliente e para a sociedade (BRITO, 2012).

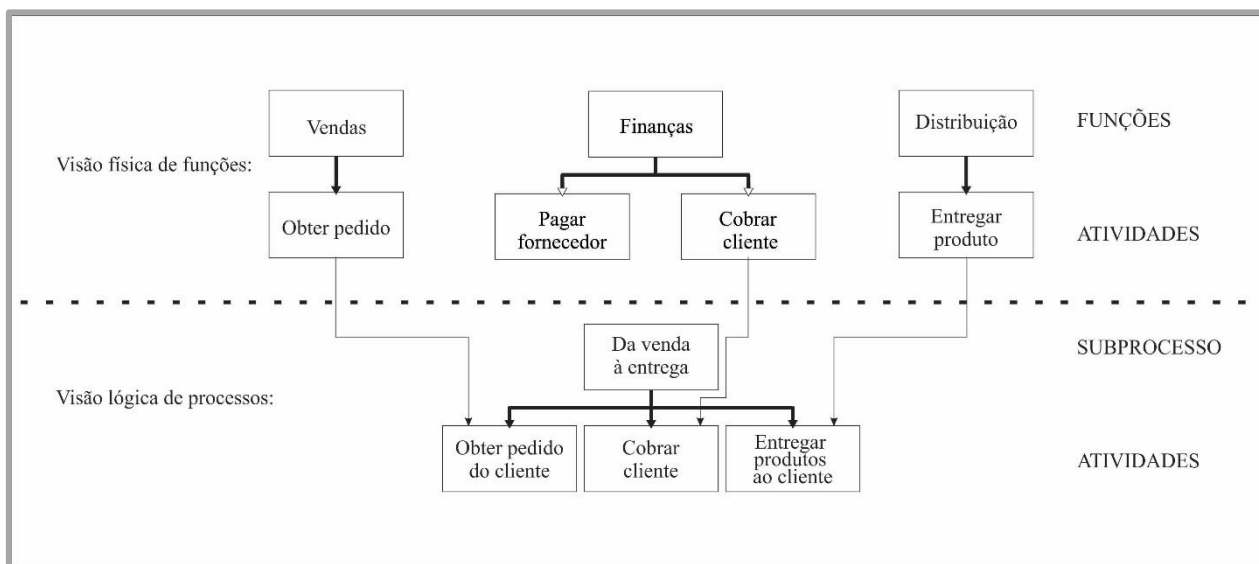
Para Capote (2011) o BPM, trata da gestão das organizações utilizando as mais diversas tecnologias disponíveis, como foco em processos. Capote (2011) defende ainda, a necessidade da utilização desta metodologia, baseando-se em alguns fatos preexistentes:

- **Os processos já existem:** e precisam ser entendidos, avaliados, melhorados e gerenciados;
- **As pressões do mercado:** um fato inquestionável e um verdadeiro consenso mundial. Qual organização, independente de setor, não está sujeita às pressões do mercado e da competição internacional;
- **Gestão de qualidade e conformidade:** a gestão da qualidade, e a obtenção de certificados de conformidade, são alguns dos maiores fatores motivadores das iniciativas de gerenciamento de processos. (...) Para garantir que os processos definidos e avaliados sejam realizados da forma como estão descritos, precisamos levar em conta diversos fatores, e se utilizar de técnicas e tecnologias disponíveis;
- **Arquitetura corporativa:** tradicionalmente, BPM vem sendo divulgado e trabalhado por fabricantes de produtos e softwares de modelagem, simulação, execução e controle de processos. Esse vínculo legado acabou por gerar certa confusão de conceitos, e um uso equivocado do termo BPM, mas, felizmente, isso vem mudando. (...) A arquitetura corporativa busca alcançar uma visão maior da organização, localizando as camadas de negócio e suas tecnologias;
- **Gerenciamento de desempenho:** relatórios de Business Intelligence (BI), custeio baseado em atividades, apuração de resultados por período, avaliação de produtividade, cálculo de retorno de investimento e propriedade etc. (...) Uma organização precisa se dedicar com muito afinco na gestão e monitoria de seu

desempenho, mas não basta avaliar os resultados do mês, do bimestre ou do trimestre passado, isso não é mais suficiente. No mercado moderno as organizações precisam buscar trabalhar os dados quase que em tempo real. É preciso ter a capacidade de transformar dados em informação. Os resultados precisam ser medidos no momento em que acontecem, não basta apenas uma avaliação de dados históricos.

Segundo o guia ABPMP - *Association of Business Process Management Professionals* (2013), o gerenciamento de processos de negócio (BPM), representa uma nova maneira de visualizar as operações, indo além das estruturas funcionais usadas tradicionalmente. Tal visão inclui todo trabalho executado para entrega dos produtos ou serviços, independentemente de quais áreas funcionais e localizações envolvidas. Iniciando nos níveis superiores, depois subdividindo-se em subprocessos a serem executados por uma ou mais atividades (fluxos de trabalho) que podem ser decompostas em tarefas, dentro de funções de negócio (áreas funcionais). Para a ABPMP (2013), conforme Figura 3, as atividades representam a disposição física do trabalho e a forma de fazê-lo, ou seja, uma composição lógica dessas atividades.

Figura 2: Visão física e lógica de processos



Fonte: Adaptado de guia ABPMP (2013, p.34)

Essa composição lógica abrange de acordo com a Figura 3 o (i) subprocesso que é um segmento de um processo que quando interligado a outro subprocesso produz como resultado um objetivo que torna mais fácil para a organização o alcance de sua missão; (ii) atividades: são ações pertencentes a um processo ou subprocesso que tem um objetivo definido na

organização e (iii) funções: uma pequena parte que pode constituir uma atividade. Todos fazendo parte de um entendimento maior que é o processo. Neste contexto o próximo tópico abordará as definições e classificações de processo, uma vez que sua compreensão é peça-chave para elaboração de estratégias competitivas e pela busca da melhoria dos processos de prestação de serviço, e aumento efetivo de valor agregado.

2.2.1 Processo: abordagem conceitual

No tocante a processo, os autores Lovelock e Wirtz (2006) lembram que para conceituar processos de manufatura os profissionais do marketing não tem a necessidade de conhecer a fundo suas particularidades, porém no caso de serviços a situação é um pouco diferente. Desta maneira, os autores definem “processo” como um método particular de operação ou uma série de ações que normalmente envolvem diversas etapas que muitas vezes precisam ocorrer em uma sequência definida. Processos de serviços variam de procedimentos relativamente simples que envolvem poucas etapas, como encher um tanque de gasolina, até atividades de alta complexidade, como transportar passageiros em voos internacionais (LOVELOCK; WIRTZ, 2006)

Souza (2014) afirma que para o PNQ - Programa Nacional da Qualidade os processos são um conjunto de atividades inter-relacionadas que, conduzidas numa sequência lógica, produzem o resultado esperado e que atende às expectativas e necessidades dos clientes. Em outras palavras, pode-se concluir que um processo é uma sequência lógica de atividades que estão inter-relacionadas e interagem entre si. Cada entrada vem de um processo ou atividade e cada saída será a entrada para outro processo ou atividade.

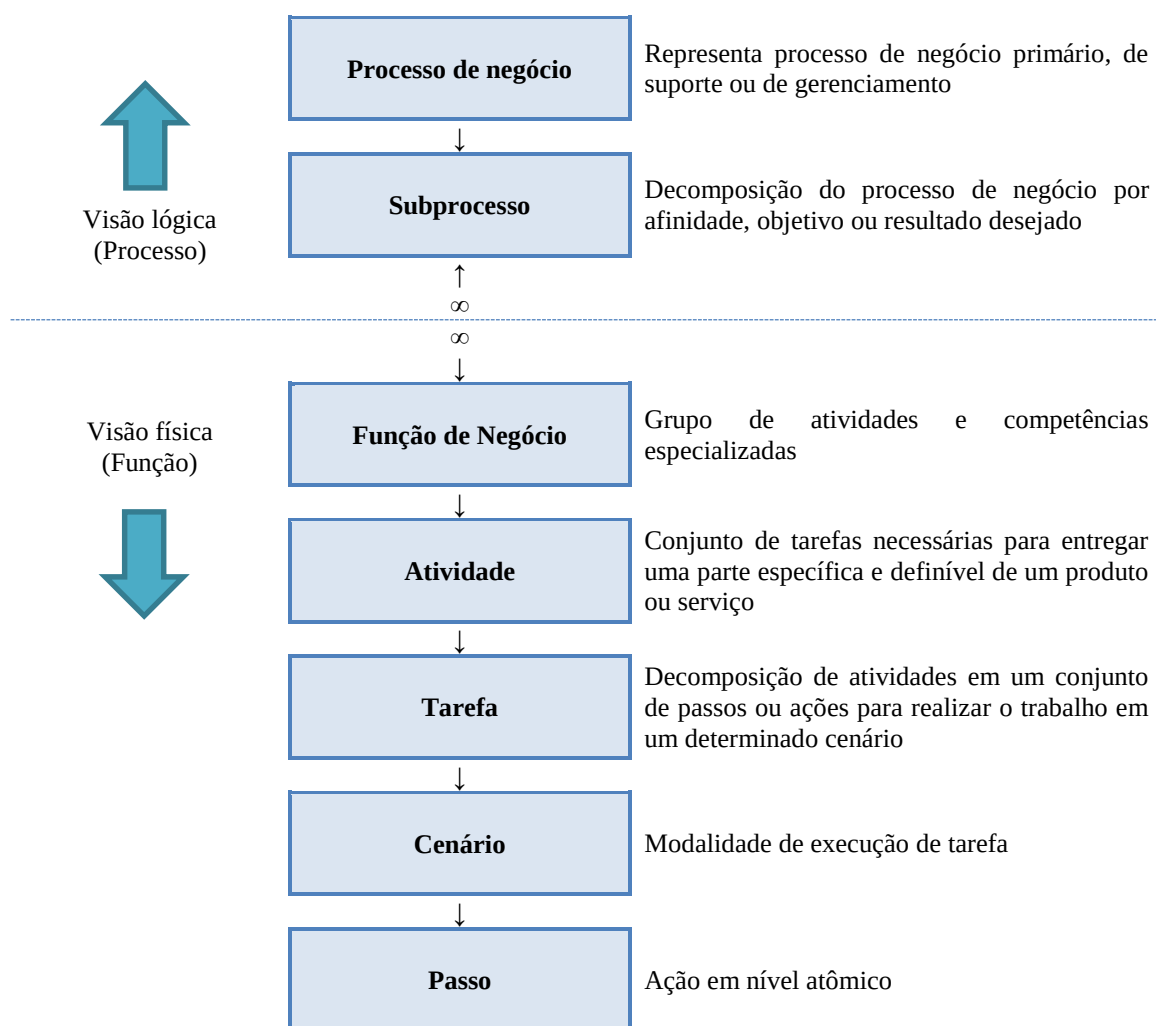
Processo segundo o guia ABPMP (2013) é definido como “uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados”. O guia ainda explica que:

“Processo de negócio é um trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos. Esse trabalho pode ser ponta a ponta, interfuncional e até mesmo interorganizacional. A noção de trabalho ponta a ponta internacional é chave, pois envolve todo o trabalho, cruzando limites funcionais necessários para entregar valor para os clientes (ABPMP, 2013, p.35).

Nesse contexto Martinazzo *et al.* (2014) corroboram afirmando que as atividades que compõe o processo não necessariamente necessitam ser dispendiosas e complicadas. Para

bons resultados é primordial que os processos sejam bem definidos, que haja pessoas para executá-los devidamente qualificadas, como acesso às ferramentas adequadas para função. O guia ABPMP (2013) prossegue, dizendo que o processo está para atividade assim como o fluxo de processo está para o fluxo de trabalho. Essa distinção entre processo e atividade, e entre fluxo de processo (frequentemente interfuncional) e fluxo de trabalho (intrafuncional) é crítica e diferença-chave em todo BPM, conforme Figura 4:

Figura 3: Visão física e lógica de processos



Fonte: Adaptado de guia ABPMP (2013, p.33)

Para Werkema (1995) destaca ainda que pode-se ver uma empresa como um grande processo, composto por muitos outros processos menores ou atividades e tarefas, sendo estes também compostos por processos, atividades ou tarefas ainda menores, e assim sucessivamente. Essa propriedade hierárquica dos processos é muito importante, por permitir

um controle de cada processo constituinte separadamente. Sendo assim, todos os conceitos apresentados e divisão hierárquica mostram a importância que os processos possuem dentro das organizações, e enfatiza a necessidade de entendê-los cada vez mais para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Esses conceitos se complementam de forma a facilitar a compreensão sobre os processos, e enfatizar a importância que o cliente possui para a organização.

Quanto à classificação de processos de negócio, o guia ABPMP (2013) apresentam três tipos processo primário; processo de suporte e processo de gerenciamento. Capote (2011) mostra as definições referentes às classificações de processos, conforme Quadro 2:

Quadro 3: Classificação de processos

PROCESSOS PRIMÁRIOS	PROCESSOS DE SUPORTE	PROCESSOS DE GESTÃO
São os processos que ultrapassam qualquer fronteira funcional corporativa e possui como sua mais marcante característica, o contato direto com os clientes. Os processos primários, também conhecidos como <i>Core Process</i> – ou processos essenciais – quando agrupados aos outros processos primários tendem a traduzir a cadeia de valor das organizações.	Colaboram com a realização dos processos primários. São os processos estabelecidos formalmente na organização e que visam dar suporte aos processos primários. Possuem como características marcantes a ausência de relacionamento direto com os clientes, e também, o forte e evidente vínculo à visão funcional tradicional.	São processos estabelecidos formalmente e com o intuito de coordenar as atividades dos processos de apoio e dos processos primários. Deve buscar garantir que os processos por ele gerenciados, atinjam suas metas operacionais, financeiras, regulatórias e legais.

Fonte: Adaptado de Capote (2011)

Neste âmbito, uma vez compreendidas as definições e nuances que envolve o processo, é preciso para a gestão primeiramente conhecê-los e os organizar da melhor forma. Dessa forma, de acordo com o Conselho de Justiça Federal (2010 p. 04) “uma organização orientada a processos é, antes de tudo, uma organização consciente das necessidades de seus clientes e dos objetivos do seu negócio.” É nesse intuito de garantir cada vez mais a satisfação dos clientes que as organizações buscam técnicas e metodologias para organizar seus processos de forma cada vez mais precisas. A falta de técnicas para acompanhamento do desempenho do processo e a inexistência de um gerente de processos de negócio responsável por olhar todo o fluxo faz com que não haja, efetivamente, gestão dos processos de negócio (DAVENPORT, 1994). O próximo tópico aborda as duas principais técnicas.

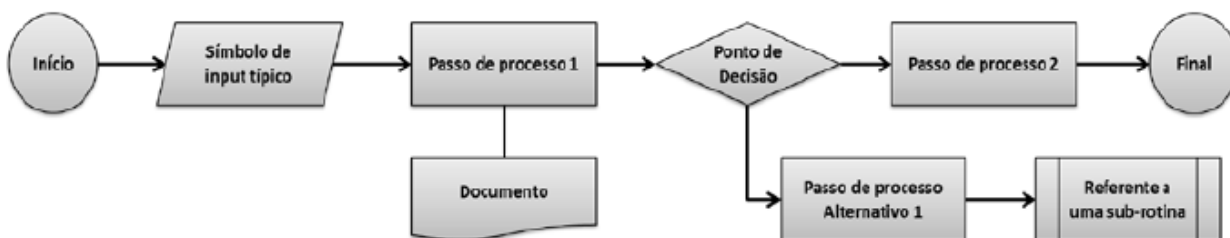
2.2.2 Mapeamento e modelagem de processos

Sobre o mapeamento, os autores Alvarenga *et al.* (2013) ressaltam que a visualização de processos é de extrema importância, como ferramenta, pois serve de suporte ao melhor entendimento e gestão do mesmo. Para Capote (2011) o mapeamento é um passo tão válido, que por si só já pode ser considerado um ganho extraordinário para a organização:

“Ao criarmos este mapa estratégico-processo-operacional, estamos criando conhecimento. Conhecimento este que deverá ser utilizado na avaliação, simulação e proposição de melhorias futuras ao negócio.” (CAPOTE, 2011, p.38)

A forma mais comum encontrada na literatura especializada, de se representar o mapeamento de processos é o fluxograma. Segundo o guia ABPMP (2013) o fluxograma já é utilizado para este fim há décadas, sendo baseado por um conjunto simples de símbolos para representar as operações, decisões e outros elementos componentes dos processos. É importante lembrar que a notação para o mapeamento de fluxo mais comum foi aprovado como um padrão em 1970 para representar fluxos de sistemas, conforme Figura 5:

Figura 4: Exemplo de fluxograma com símbolos básicos



Fonte: Adaptado de guia ABPMP (2013, p.84)

Esta ferramenta deve proporcionar:

“Convergência entre os conceitos de processos de negócio de automação dos mesmos, para que as funcionalidades oferecidas agreguem valor a organização proporcionando praticidade nas atividades e reduzindo gastos com tarefas manuais. Também deve proporcionar a obtenção de indicadores, oferecendo dados necessários para o gerenciamento e tomada de decisões” (MATINAZZO, et al., 2011, p.5)

Já a modelagem dos processos tem como principal objetivo representar os processos de forma clara com todos os seus desdobramentos, o que permite uma boa análise crítica das atividades existentes para definir a melhoria dos processos. De uma forma geral, pode-se dizer

que compreende duas importantes atividades: modelagem do estado atual do processo (*As-is*) e otimização e modelagem do estado desejado do processo (*To-be*) (MARIANO; MULLER, 2017). A Notação de Modelagem de Processos de Negócio (*Business Process Modeling Notation* - BPMN) consolida-se como o padrão mais importante de notação gráfica aberta para desenhar e modelar processos de negócios. Com ela é possível expressar os processos de negócio em forma de diagrama de processo de negócio e assim, capturar e documentar os modelos atuais em diagramas de fácil entendimento, além de projetar e descrever os modelos ideais (BITENCOURT, 2009).

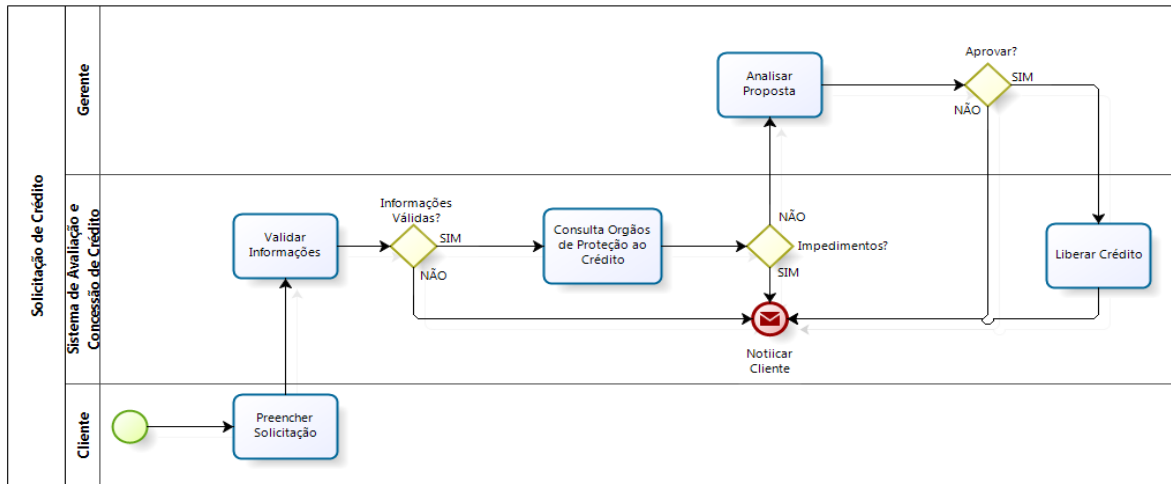
Leitão (2017) complementa que o objetivo do BPMN é dar suporte ao gerenciamento de processo de negócio por meio do entendimento rápido por todos os usuários, técnicos e de negócio, fornecendo uma notação intuitiva para os usuários, tornando-os capazes de representarem semânticas de processos complexos. Além disso, o BPMN permite adaptarem os processos para serem implementados, gerenciados e monitorados com indicadores de desempenho baseados nas atividades dos fluxos de processos automatizados. Os principais benefícios da utilização de BPMN são (LEITÃO, 2017):

- BPMN é um padrão internacional de modelagem de processos aceito pela comunidade;
- BPMN é independente de qualquer metodologia de modelagem de processos;
- BPMN cria uma ponte padronizada para diminuir a lacuna entre os processos de negócio e sua implementação;
- BPMN permite modelar o processo de uma maneira unificada e padronizada.

Com o BPMN é possível realizar a modelagem de muitos tipos de processos de negócio, inclusive de ponta a ponta com suas exceções e regras de negócio, proporcionando assim, o refinamento de políticas ágeis da organização. Por meio da notação gráfica a compreensão do desempenho da colaboração entre seus departamentos e das transações de negócio com outras organizações torna-se facilitada. Os participantes dos processos de negócio poderão ser pessoas ou grupo de pessoas, sistemas de informação ou outro processo. Estes participantes são representados dentro do diagrama em BPMN por uma metáfora de raias onde são identificadas as trocas de serviços, produtos, valores, transações, informações e conhecimento entre as clientes, fornecedores e parceiros da organização (BITENCOURT, 2009). Leitão (2017), o BPMN pode modelar três tipos básicos de diagrama de processos de negócio:

- Processos de negócio privados (*Private Business Process*): composto por atividades que são realizadas internamente por uma única organização, ou seja, quando não há interação desse processo com outros que ele possa interagir, conforme exemplificado na Figura 6:

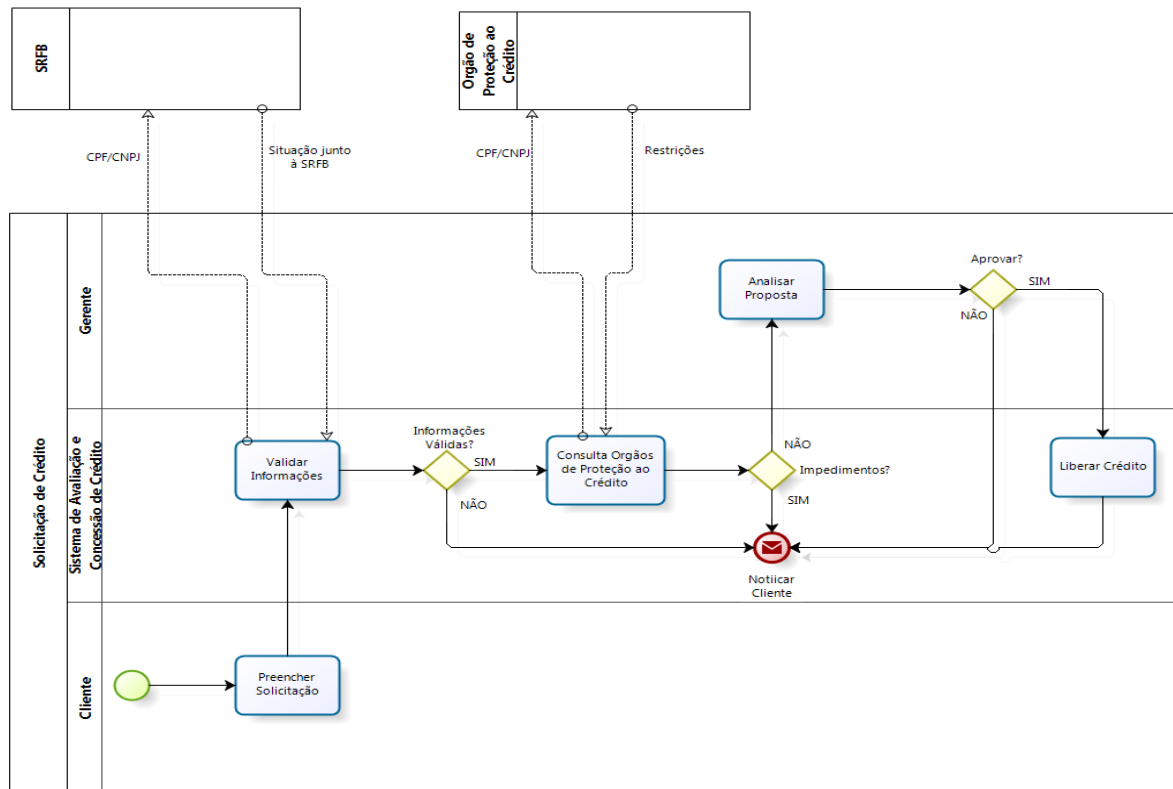
Figura 5: Exemplo de processo de negócio privado para crédito financeiro



Fonte: OMG (2011)

- Processos de negócio públicos (*Public Business Process*): representam uma interação entre um processo de negócio privado e outro processo ou participante com atividades que são realizadas fora da empresa (por terceiros, por exemplo) e assim, não existe gerência sobre a execução desta atividade. O processo público é utilizado para modelar uma “entidade” independente, com processos próprios e sem se preocupar com o fluxo em si, conforme Figura 7:

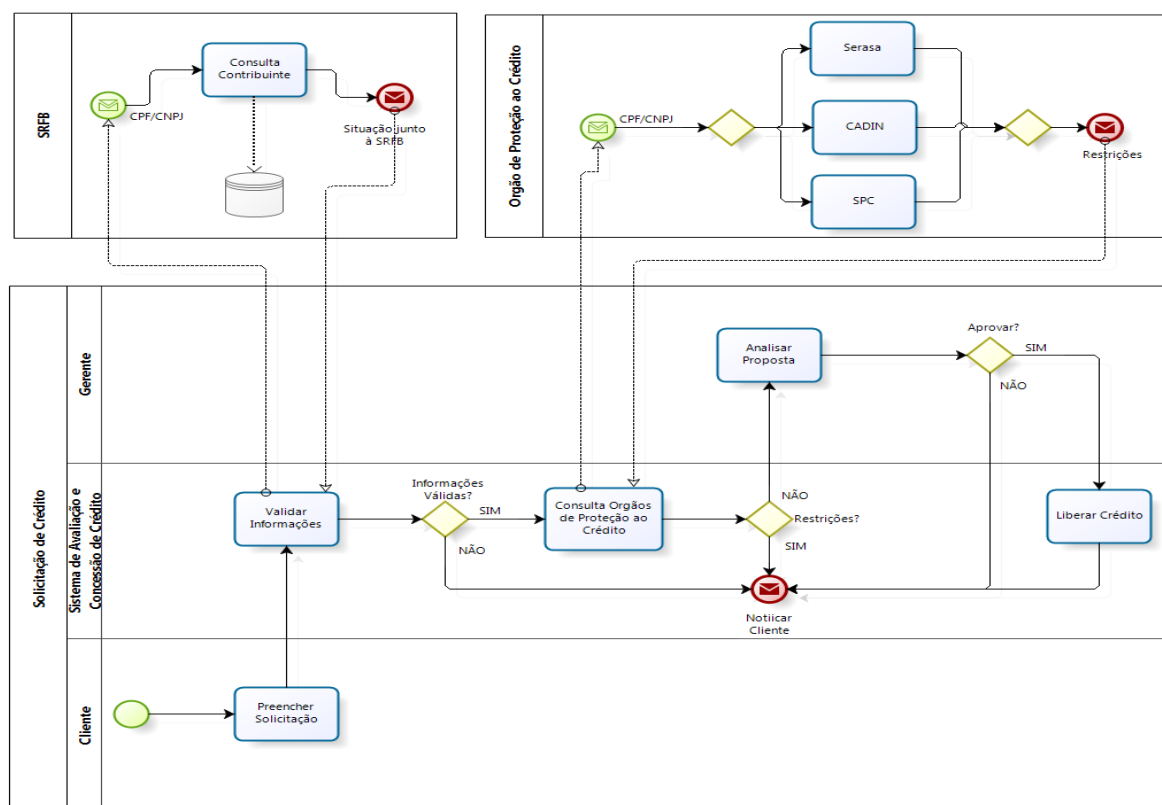
Figura 6: Exemplo de processo de negócio público para crédito financeiro



Fonte: OMG (2011)

- Processos de negócio colaborativos (*Colaborative Business Process*): O processo colaborativo descreve a interação entre duas ou mais entidades do negócio. Estas interações são definidas como uma sequência de atividades que representa o padrão de trocas de mensagens entre as atividades envolvidas, conforme Figura 8:

Figura 7: Exemplo de processo de negócio colaborativo para crédito financeiro



Fonte: OMG (2011)

Dessa forma, um eficaz mapeamento e modelagem dos processos da empresa é de grande auxílio para os gestores, pois facilita a identificação de possíveis fontes de desperdício, além de facilitar a comunicação através de uma linguagem comum de como tratar os processos, permitindo com isso que as decisões se tornem mais claras, podendo assim ser discutidas com maior segurança (CJF, 2010). A organização proporcionada pelas técnicas traz inúmeros benefícios para a empresa, um deles é possibilidade de obter o certificado ISO 9001 (certificado da qualidade total) levando a empresa a ser visada interna e externamente por esse feito.

Segundo o Ministério Público Federal - MPF (2013) em seu manual de gestão por processos, o mapeamento e modelagem de processos é uma importante ferramenta, porém é apenas um meio e não um fim em si, pois permite entender a situação atual e identificar possíveis erros, mas faz-se necessária uma análise do que pode ser melhorado. As melhorias devem ser descritas de forma clara e detalhada, pois as ideias genéricas são de fácil aceitação por todos, mas os detalhes é que definem o sucesso da implementação do novo processo MPF (2013). Em suma, além de saber utilizar da melhor forma o mapeamento de processos como valiosa ferramenta, há ainda a oportunidade de empregar em forma de melhorias tudo que

poderá ser observado de disfunção nos processos, e até mesmo a criação de novos processos caso haja necessidade.

Diante do exposto, a revisão de literatura desta seção teve como objetivo a construção conhecimento científico e específico ao aprendizado, que servirão de suporte para elaboração da análise e posterior interpretação da coleta dos dados, quando da fase de elaboração final do estudo. Nesse sentido, construiu inicialmente um conhecimento sobre serviços, percorrendo seus conceitos, características, tipos de serviço a respeito de qualidade em serviços.

Dando continuidade a fundamentação teórica, abordou-se a temática de gestão de processos, mostrando o que sua aplicação proporciona dentro de uma organização, definiu-se ainda o que é processo, falou-se de forma bastante prática a respeito de mapeamento e modelagem de processos. Diante disso, verifica-se que a revisão de literatura possibilitou o alcance de informações necessárias, para continuidade do trabalho por meio da pesquisa, de forma segura e embasada.

3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Gil (2006) uma pesquisa é realizada mediante os conhecimentos disponíveis e a utilização de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Nesse sentido, esta seção mostra os procedimentos metodológicos utilizados na composição desta pesquisa. Sendo assim, o primeiro tópico inicia com a explanação da classificação da pesquisa quanto à natureza, à forma de abordagem do problema, aos objetivos e procedimentos técnicos. Em seguida, é informada a natureza da fonte de dados, o método de trabalho e por fim, o ordenamento e tratamento da análise dos dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Marconi e Lakatos (2009) afirmam que, um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que solicita um cuidado científico e se estabelece em busca da realidade ou para descobrir verdades parciais, é definido por pesquisa. Nesse contexto, a partir de ações, a pesquisa procura soluções para um problema.

Nesta perspectiva, Silva e Menezes (2005) evidenciam que é realizada a pesquisa quando não se têm informações para solucionar um problema. Diante disso, Gil (2006) complementa que uma pesquisa também pode fornecer conhecimentos passíveis de aplicação prática imediata. Assim, de acordo com Silva e Menezes (2005), as formas clássicas de classificar as pesquisas são do ponto de vista de: sua natureza, forma de abordagem do problema, seus objetivos e dos procedimentos técnicos.

3.1.1 Quanto à natureza

Conforme Silva e Menezes (2005) do ponto de vista da sua natureza, a pesquisa pode ser classificada **básica** ou **aplicada**. Dessa forma, esse estudo trata-se de uma pesquisa aplicada, pois busca solucionar identificar problemas práticos relacionados aos processos de serviços numa empresa de eventos localizada em Mossoró/RN e a posterior proposição de melhorias para os problemas identificados.

3.1.2 Quanto à forma de abordagem do problema

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, a pesquisa pode ser **quantitativa** e **qualitativa**. A pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.). E a **pesquisa qualitativa** considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem (SILVA; MENEZES, 2005).

Portanto, este estudo apresenta caráter qualitativo, tanto no que se refere à forma de abordar o fenômeno, com a maneira como foi estruturado. “[...] a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes” (GODOY, 1995, p. 2). Gomes e Araújo (2005) defendem que isso se explica pelo fato que este tipo de pesquisa propicia a obtenção de resultados mais fidedignos, uma vez que, nessa tipologia metodológica se prioriza a qualidade em detrimento da quantidade.

3.1.3 Quanto aos objetivos

Quanto aos objetivos, uma pesquisa, pode ser classificada como **exploratória**, **descritiva** e **explicativa** (SILVA; MENEZES, 2005; GIL, 2006). Desse modo, esta pesquisa caracteriza-se quanto aos objetivos como um estudo exploratório e descritivo. Possui caráter exploratório, por que se busca analisar os processos de serviços que são executados numa empresa de eventos. Segundo Gil (2006), as pesquisas exploratórias, tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com vistas na formulação de problemas mais precisos, ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Richardson (1999) complementa que possui o objetivo de “conhecer as características de um fenômeno para procurar, posteriormente, explicações das causas e consequências de dito fenômeno”.

E caráter descritivo, pois irá descrever os processos de serviços que são realizados, como também dos processos que são considerados críticos. Assim, após a exploração dos fatos, estes serão descritos revelando as características que fazem parte do fenômeno estudado. Marconi e Lakatos (2009) afirmam que esse tipo de pesquisa é bastante utilizado no intuito de buscar melhor compreensão do comportamento dos diversos fatores que influenciam determinados fenômenos, como é o caso dos serviços que são prestados por uma empresa de eventos localizada em Mossoró/RN.

3.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa pode ser: **bibliográfica, documental, levantamento, experimental, estudo de caso, pesquisa *expost-facto*, pesquisa-ação ou pesquisa participante** (SILVA; MENEZES, 2005). Sendo assim, este estudo compõe-se de pesquisa bibliográfica, pois a partir da identificação do tema do trabalho, foram obtidos informações através de livros técnicos e científicos, artigos provenientes de congressos, periódicos nacionais e internacionais, jornais, e outras obras que continham informação necessária ao desenvolvimento dessa pesquisa, servindo como marco teórico para seu desenvolvimento. É caracterizada também por um estudo de caso, pois caracteriza-se pela análise de um objeto ou um grupo de objetos, que podem ser indivíduos ou organizações. Segundo Gil (2006, p. 72), “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”.

3.2 NATUREZA E FONTE DOS DADOS

Para Triviños (1992), os dois tipos básicos de dados em uma pesquisa científica são **dados primários e dados secundários**. Segundo Vergara (2007), os procedimentos de coleta são os métodos práticos utilizados para juntar as informações, necessárias à construção dos raciocínios em torno de um fato/fenômeno/problema.

Para esse estudo, foram utilizados dados primários e secundários, obtidos em duas etapas distintas e procedimentos técnicos diferentes. Inicialmente coletou-se os dados secundários por meio de pesquisa bibliográfica (através de material elaborado, já publicado, a exemplo de

livros, revistas, jornais, artigos científicos, dissertações e teses disponíveis em sites da *internet* e bibliotecas) e em seguida dados primários, por meio de entrevistas semiestruturadas para coletar informações qualitativas, junto ao gestor e a coordenadora de eventos da empresa estudada.

3.3 TÉCNICAS DE PESQUISA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A técnica de pesquisa utilizada foi à observação não participante *in loco*, com o objetivo de conhecer melhor o contexto e a realidade do ambiente de estudo. Além da observação não participante também foi utilizada a técnica de análise documental meio de análise dos documentos disponibilizados pelos gestores, pertinentes ao objetivo proposto.

Quanto ao instrumento de pesquisa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas para coletar informações qualitativas, conforme roteiro contido no Apêndice A deste trabalho. As entrevistas foram realizadas na sede da empresa de eventos “A”, situada na cidade de Mossoró-RN, junto aos membros da diretoria, sendo o gestor, de 56 anos, aqui identificado como “J”, e coordenadora de eventos, de 27 anos, identificada neste trabalho como “L”, ao todo o roteiro possui 16 questões. A entrevista foi realizada no período de abril de 2017.

A utilização das técnicas de observação não participante e análise documental junto com a realização das entrevistas semiestruturadas, serviu para a realização da triangulação metodológica dos dados, buscando a convergência das informações, própria do estudo de caso. Assim, o pesquisador pôde realizar uma análise de conteúdo para compreender as falas dos entrevistados, buscando evidenciar pontos em comum na resposta do respondente, bem como confrontá-las com a literatura estudada.

3.4 MÉTODO DE TRABALHO

Foram analisados os principais processos de serviços prestados pela empresa estudada, sendo os cinco eventos ofertados no pacote de festas de formatura: descerramento de placa, ato ecumênico, colação de grau, aula da saudade e baile de formatura. Também foi estudado o processo chamado de pós-evento, que consiste principalmente na produção dos itens relacionados ao registro fotográfico e filmagem dos eventos.

Um dos métodos utilizados neste trabalho foi o uso da metodologia BPMN, que proporciona a possibilidade de se entender da melhor forma os complexos processos da empresa estudada, e em conjunto com o *software* Bizagi Modeler® permitiu a elaboração,

mapeamento e modelagem dos processos, proporcionando assim uma maior compreensão dos fluxos de produção. Flores e Amaral (2014) ressaltam que:

“O *software* Bizagi Modeler® que é uma ferramenta livre, específica para o mapeamento de processos e que utiliza como base a notação BPMN, possibilitando que o analista desenvolva o desenho do processo e detalhe todas as tarefas pertencentes aos processos, podendo inclusive gerar a partir dela relatórios e páginas *web* para publicação” (FLORES; AMARAL, 2014, p.326).

Outra metodologia, usada principalmente para determinação do processo crítico, e por sua vez, uma posterior priorização em termos de esforços e recursos para sua melhoria, é a matriz GUT, que os autores Vasconcelos *et al.* (2009) prosseguem explicando, a metodologia de avaliação para montar a matriz GUT:

“Cada um desses parâmetros é pontuado de 1 a 5 e após a pontuação calcula-se o resultado $G \times U \times T$, estabelecendo parâmetros de prioridades dos problemas a serem resolvidos. A matriz GUT aponta um valor para cada item analisado” (VASCONCELOS *et al.*, 2009, p. 5).

E conforme ressaltado por Pestana *et al.* (2016) *apud* Periard (2011) a grande vantagem em se utilizar a Matriz GUT é que a mesma auxilia o gestor a avaliar de forma quantitativa os problemas da empresa, tornando possível priorizar as ações corretivas e preventivas. Desta forma, com base nos dados fornecidos pelos métodos mencionados, foi possível mapear, modelar os processos e também propor as melhorias ao processo crítico identificado pelo gestor e coordenadora de evento.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

De uma maneira geral, a análise e interpretação dos dados constituem um processo que envolve vários procedimentos e análises que requerem a interpretação dos dados. Essa interpretação visa estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, derivados de teorias ou de estudos anteriores (GIL, 2008). Nesse sentido, com base nos objetivos deste estudo, os dados coletados foram analisados de acordo com o modelo de abordagem interpretativa, tendo em vista que este tipo de abordagem tem como finalidade a busca pelo o sentido mais amplo da resposta (GIL, 2008).

Gomes e Araújo (2005) complementam que em uma pesquisa qualitativa não há preocupação em produzir dados numéricos que possam ser manipulados em fórmulas matemáticas e destinados à construção de gráficos e tabelas que retratam de forma

reducionista os achados de pesquisa, mas defendem a utilização de uma ideologia interpretativa, desta maneira, a racionalidade cede espaço a subjetividade. Diante disto, a análise interpretativa foi adotada, através da análise das entrevistas realizadas para atender aos objetivos propostos nesse estudo.

4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados obtidos na realização da pesquisa aplicando as técnicas e métodos específicos estudadas na revisão da literatura, adaptando as mesmas às características da empresa. A seção está dividida em cinco tópicos: o primeiro aborda a caracterização da empresa estudada, o segundo trata a descrição dos processos envolvidos na prestação do serviço, em seguida, o terceiro tópico aborda o mapeamento e modelagem dos processos, logo, como quarto tópico, é determinado o processo crítico, e por fim, no quinto tópico são propostas as melhorias.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

A pesquisa foi realizada em uma empresa do ramo de eventos na cidade de Mossoró/RN. A organização, denominada Empresa de Eventos “A” foi fundada em 2009 na cidade de Mossoró/RN e tem como missão a execução de eventos relacionados a festa de formaturas. A empresa do ramo de eventos, especializou-se em realizar eventos relacionados a formaturas, sendo eles: descerramento de placa mural, ato ecumênico, apoio cerimonial a colação de grau, aula da saudade e baile de formatura, estando todos esses eventos permeados por uma série de atividades de prestação de serviço. Conta com um efetivo de 20 funcionários, distribuídos na empresa nos setores comercial, financeiro, *design* e produção, coordenação de eventos, apoio administrativo, e diretoria administrativa.

A empresa atende atualmente a cidade de Mossoró/RN, municípios circunvizinhos e atuando também fora do estado. A empresa possui destaque em seu mercado, por oferecer produtos e serviços com criatividade, eficiência e está sempre em constante atualização tecnológica, firmando novas parcerias a fim de satisfazer sua clientela e adquirir posição no mercado. Neste contexto, a Empresa de Eventos “A” busca constantemente a satisfação do seu cliente prestando um serviço altamente personalizável, com produtos variados e de boa qualidade, sempre observando e efetivando as inovações necessárias ao seu ramo. Assim, a empresa tem se consolidado cada vez mais no mercado local e busca tornar-se referência dentro e fora do estado.

4.2 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Para a proposição do estudo, é preciso que sejam estudados todos os detalhes relativos ao trabalho, conhecendo adequadamente os fluxos dos processos principais, ou seja, a compreensão das operações relativas à execução dos cinco eventos, do pacote de festa de formatura, que são ofertadas pela Empresa de eventos “A”, bem como os serviços pós-eventos, principalmente, relativos ao registro fotográfico e filmográfico.

Os serviços possuem em geral características bastante peculiares se comparadas as atividades de manufatura, Lovelock e Wirtz (2006) buscam salientar um apanhado de fatos relacionados a prestação de serviço, afim de construir uma maior compreensão sobre o assunto, afirmam entre outras coisas, que os clientes não obtêm propriedade de serviços; dizem que os serviços são efêmeros e intangíveis; ressaltam a possibilidade de envolvimento do consumidor na execução do serviço, bem como a possibilidade da participação de terceiros; comentam ainda sobre a grande variabilidade dos serviços, e sobre a importância do fator tempo; e das diferentes formas de canais de distribuição.

Ao considerar as particularidades inerentes ao setor de serviços, é primordial para os gestores o pleno conhecimento dos seus processos de produção, e das atividades que o compõe. Quando perguntado a respeito dos processos que integram a execução dos seus serviços, o gestor em sua fala, frisou a compreensão da grande variabilidade que há de um contrato para o outro, e dentro do mesmo contrato, ainda pode haver diferenças entre os clientes que o compõe, por se tratarem de contratos, que em parte, são coletivos. O gestor prossegue falando:

J: “Nossa empresa fornece serviços extremamente personalizáveis, do começo ao fim, o formando pode escolher, por exemplo: a melhor forma de pagamento, as quantidades e modelos de itens que possam compor seu pacote de formatura, à escolha da decoração, buffet e atrações musicais para o seu dia especial, seu baile de formatura. Mas apesar dessa infinidade de modos de como podemos prestar os nossos serviços, existe sim, um caminho comum que todas as turmas seguem, ou melhor um processo genérico que podemos observar no desenrolar de cada contrato” (GESTOR, 27/04/2017).

Nesse contexto, os autores Alvarenga *et al.* (2013), frisam a importância deste entendimento uma vez que o “processo é um conceito fundamental no projeto dos meios pelos quais uma organização almeja produzir e entregar seus produtos e serviços aos seus clientes. Além disso, muitos dos processos nas organizações são rotineiros e envolvem, no seu conjunto, a maioria dos colaboradores da organização”

Desta forma, foi solicitada ao gestor e coordenadora de eventos da Empresa de Eventos “A” uma definição dos processos dos eventos componentes do pacote de festa de formatura, bem como dos processos chamados de pós-eventos. Com base em suas falas, seguem:

1. **Descerramento de Placa:** É a cerimonia que marca a inauguração de placa mural, em homenagem a turma concluinte. Em geral a placa é afixada nas dependências da instituição de ensino;
2. **Ato Ecumênico:** Solenidade religiosa de cunho ecumênico, de ação de graças. É o momento escolhido pela turma para celebrar a Deus pelas vitórias;
3. **Colação de Grau:** A empresa oferece assessoria aos seus clientes durante a solenidade de colação de grau que é promovida pela instituição de ensino. Também durante este evento é fornecido um estúdio fotográfico, devidamente decorado para realização de fotos individuais e com os familiares dos formandos;
4. **Aula da Saudade:** É o momento de confraternização dos formandos que compõe a turma contratante, nesta festa em geral são convidados também alguns de seus professores. São realizadas dinâmicas especiais para celebrar os anos em que os participantes estudaram juntos, em seguida é servido um coquetel, ao som de uma atração musical;
5. **Baile de Formatura:** É a grande festa de celebração pela formatura, realizada em um grande salão, com capacidade que variam de 600 à 1300 convidados, a parte cerimonial do baile conta com a “descida das escadas”, ou seja, o momento em que os formandos são apresentados um a um, e ao fim são conduzidos ao momento da valsa e em seguida ao brinde. É um momento festivo, com serviço de *buffet* e a apresentação de bandas;
6. **Pós-Evento:** Todos os eventos citados anteriormente possuem o seu registro realizado por fotógrafos e cinegrafistas, portanto, ao fim dos mesmos, esse material captado, fica disponível para escolha dos clientes, para posterior edição e produção dos álbuns e DVDs por parte da empresa.

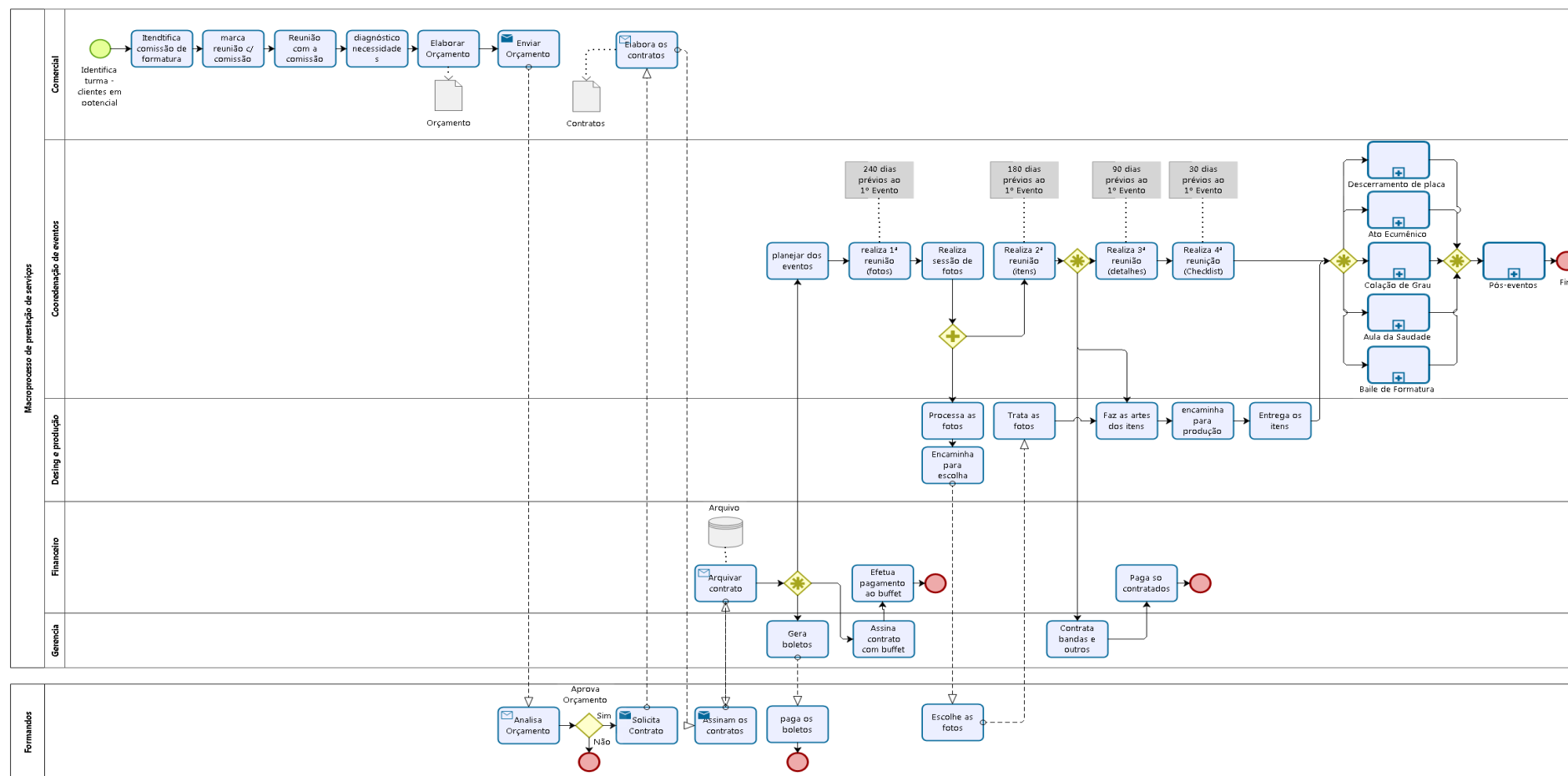
4.3 MAPEAMENTO E MODELAGEM DOS PROCESSOS DE SERVIÇOS

Com o auxílio do *software* Bizagi Modeler®, elaborou-se o fluxo dos serviços da empresa estudada. Com o apoio desse mapeamento e modelagem, tanto para fins de pesquisa quanto como uma ferramenta de melhoria para organização, fica mais fácil identificar os possíveis gargalos que o fluxo pode enfrentar, causando com isso grande insatisfação para o cliente. Leitão (2017) complementa que o objetivo é dar suporte ao gerenciamento de processo de negócio por meio do entendimento rápido por todos os usuários, técnicos e de negócio, fornecendo uma notação intuitiva para os usuários, tornando-os capazes de representarem semânticas de processos complexos. Além disso, permite adaptarem os processos para serem implementados, gerenciados e monitorados com indicadores de desempenho baseados nas atividades dos fluxos de processos automatizados.

Inicialmente é preciso ressaltar que tanto os serviços prestados relativos aos eventos (descerramento de placa, ato ecumênico, colação de grau, aula da saudade e baile de formatura), bem como os serviços pós-eventos (recebimento dos registros fotográficos e filmográficos), advém de uma única contratação, tendo isso em vista, identifica-se inicialmente um macroprocesso que vai desde a abordagem pelo setor comercial da empresa à turmas com potencial de se tornarem clientes, até a finalização do pós-evento. Portanto, a descrição dos processos segue a seguinte lógica: uma descrição geral do macroprocesso e a especificação dos cinco eventos e pós-eventos individualmente. Ressaltando que essas informações são o insumo para o posterior mapeamento.

Assim, é possível identificar que o macroprocesso da Figura 9 pode ser classificado de acordo com Leitão (2017) em um processo de negócio colaborativo (*Collaboration Business Process*), pois descreve a interação entre duas ou mais entidades do negócio. Estas interações são definidas como uma sequência de atividades que representa o padrão de trocas de mensagens entre as atividades envolvidas, nesse caso da empresa de eventos “A” com os clientes da comissão de formatura e a instituição de ensino da qual o cliente (aluno) irá se formar.

Figura 8: Fluxo do macroprocesso da empresa de eventos “A”



Fonte: Elaborado pelo autor, extraído do Bizagi Modeler® (2017)

O mapeamento do **macroprocesso de prestação de serviço** inicia-se com o primeiro contato do setor comercial junto a turma, cliente em potencial, identificada a comissão de formatura (devidamente eleita pela turma para representá-la perante a empresa), em seguida há o agendamento de uma reunião com o intuito de diagnosticar as necessidades da turma, a partir daí elabora-se um orçamento, no caso de aprovação do orçamento, a próxima fase é a confecção dos contratos, que estando uma vez assinados individualmente pelos membros que compõe a turma, serão encaminhados para o setor financeiro para emissão dos boletos em carnê e arquivamento dos instrumentos contratuais, o próximo passo é a entrega dos carnês aos contratantes. Concomitantemente a gerência já assina contrato com o *buffet*, assegurando a disponibilidade da data do baile, bem como o financeiro já inicia os pagamentos.

A partir deste ponto, começa a fase de planejamento dos eventos, onde haverá ao longo de todo o processo a necessidade de inúmeras reuniões para as definições e decisões diversas, que serão marcadas e executadas de acordo com a demanda. Porém, para fins de modelagem do mapeamento, serão considerados um número mínimo de 4 reuniões anteriores ao primeiro evento, consideradas como indispensáveis. Nesse contexto, aos 240 dias antes do primeiro evento será marcada a 1ª reunião para determinação da data para realização de sessão de fotos formais e informais. O próximo passo é a realização da sessão de fotos, com finalidade de fornecer material para confecção das artes para uso em itens, tais como, convites, homenagens aos pais e aos mestres, placa mural e sua réplica, identificadores de mesa, entre outros.

Em seguida, os arquivos das fotos são encaminhadas para o setor de *design* e produção que irá tratá-las, após a escolha das melhores por parte da turma. Aos 180 dias anteriores ao 1º evento, realiza-se a 2ª reunião, que terá como tema as definições de modelos, mensagens, homenageados, entre outras informações, indispensáveis para produção dos itens, em seguida serão elaboradas as artes dos supracitados itens e encaminhados para aprovação e correção por parte da comissão de formatura, uma vez aprovadas as artes, a equipe de *design* e produção encaminhará as mesmas para serem produzidas por empresas terceirizadas competentes (gráficas, vidraçarias e marcenarias e etc.). Ainda durante a 2ª reunião devem ser escolhidas as atrações musicais do evento, bem como, outras contratações extras, para que em seguida a gerência e o financeiro, possam seguir com as contratações e pagamentos respectivamente.

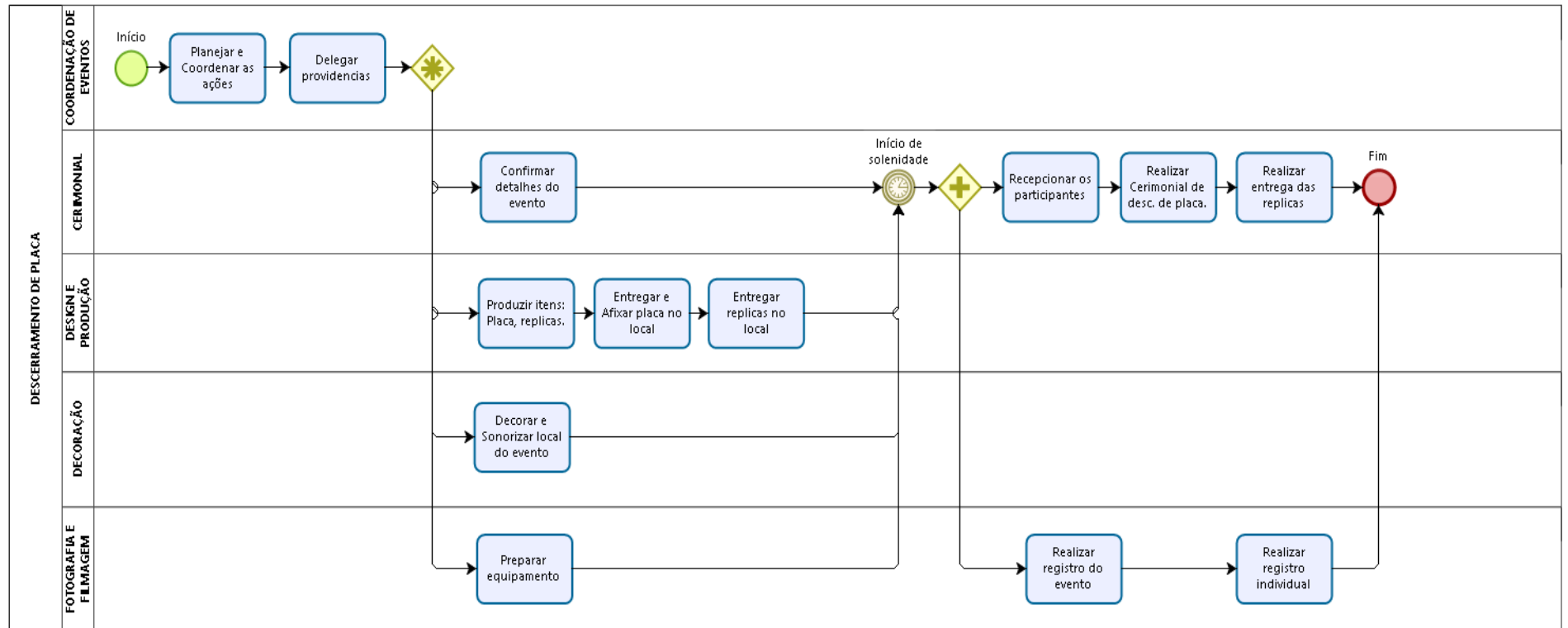
Finalizado esse processo, prossegue-se para a etapa de definição de outros detalhes dos eventos. São realizadas reuniões importantes, com a comissão de

formaturas, aos 90 dias antes do 1º evento, a 3ª reunião terá a função de definir pormenores sobre a programação das solenidades, e a 4ª reunião, faltando 30 dias para realização da 1ª festa, servirá para um *check-list* junto ao *buffet* e para determinação dos últimos detalhes dos eventos os quais são formados o pacote de festas de formatura. Os mesmos acontecerão em sua data predefinida, conforme estabelecido entre a empresa e a turma, e todos possuem a cobertura de fotógrafos e cinegrafistas aptos, a fim de registrar as celebrações. Após o término de cada evento os profissionais de captação de imagens fotográficas e filmográficas encarregam-se de repassar o material produzido, em estado bruto, para o setor de *design* e produção, para preparação destes arquivos à apreciação do cliente e posterior escolha das imagens favoritas, daí por diante serão confeccionados os álbuns fotográficos, bem como os DVD's de vídeo com a filmagem dos eventos. Com a entrega dos mesmos aos clientes, está encerrada a parte de pós-evento, bem como, o fim de todo o macroprocesso.

Agora serão descritos separadamente os processos dos cinco eventos do pacote de formatura. A coordenadora de eventos descreve o **Descerramento de Placa** (Figura 10) da seguinte forma:

L: “Descerramento de placa é uma solenidade em que há uma espécie de inauguração da placa mural. A placa mural de uma turma é um símbolo muito importante, um memorial, pois além de marcar na instituição de ensino a história daqueles alunos que passaram por ela, também tem o objetivo de homenagear as pessoas que foram importantes pra aquela turma” (COORDENADORA DE EVENTOS, 27/04/2017).

Figura 9: Fluxo do processo do descerramento de placa da empresa de eventos “A”

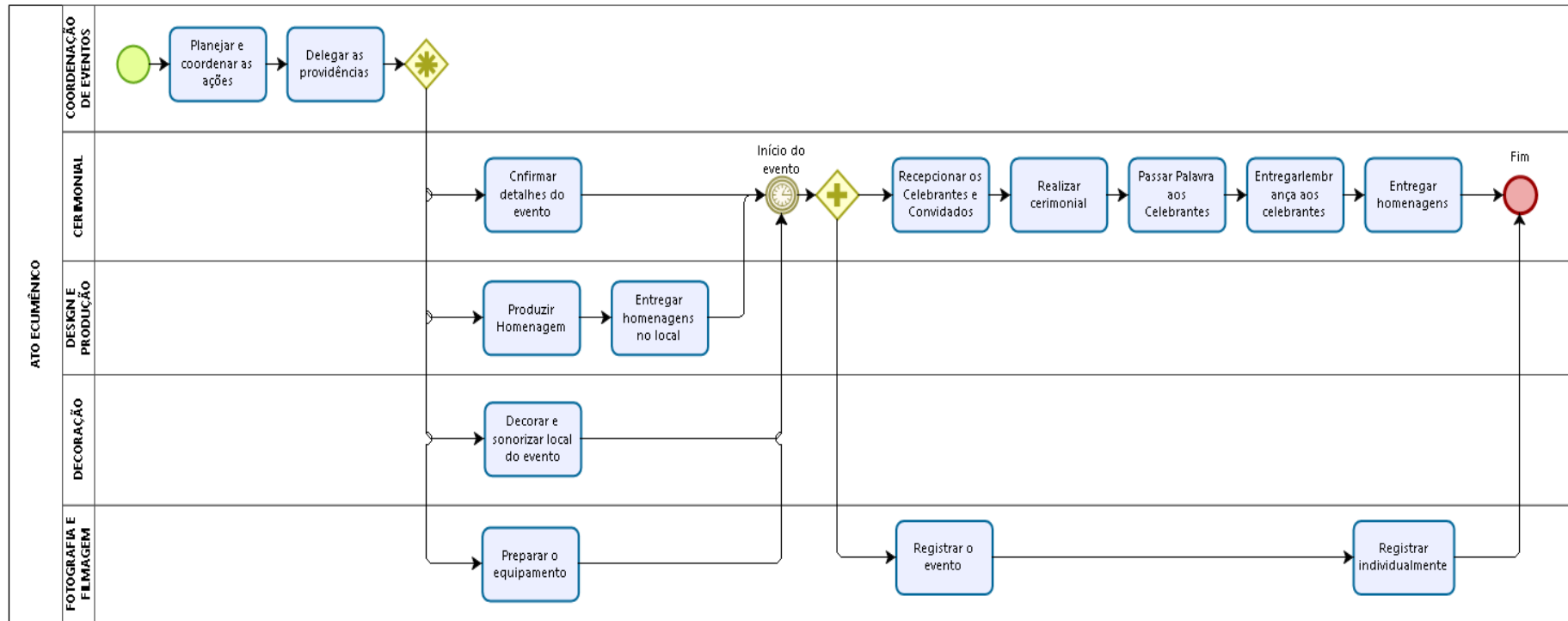


Baseando-se no fluxo do processo modelado e nos depoimentos dos entrevistados, pode-se descrever que o fluxo do processo de descerramento de placa (Figura 10), inicia-se com equipe de cerimonial que confirmará a reserva do local do evento, se os convites foram encaminhados aos homenageados pela turma, entre outras providências. Quando a placa e suas réplicas ficam prontas, estão prontas para serem encaminhadas ao local escolhido para a solenidade de descerramento de placa (podendo o evento ocorrer já no local de sua afixação da placa mural, na instituição, ou em outro local definido pela turma previamente, neste caso a placa será exposta em um cavalete, e apenas posteriormente colocada na instituição de ensino). Porém antes, a equipe de decoração irá ornamentar de acordo com o projeto, o local e preparar a sonorização do espaço, para só então na data e local escolhidos pela turma, acontecer a solenidade em si, neste momento após os ritos conduzidos pela equipe de cerimonial serão entregues as comendas com a réplica da placa, e haverá durante toda a cerimônia o registro fotográfico e filmográfico do evento, encerrando-se o processo.

Quando questionada sobre o **Ato Ecumênico** (Figura 11) a coordenadora de eventos resume falando que:

L: “É o momento em que a turma agradece pela vitória de ter concluído seu curso universitário. Por ser um momento religioso, são convidados representantes das religiões dos alunos. Nesse momento também, os pais e famílias são homenageados ou que torna ainda mais emocionante o evento” (COORDENADORA DE EVENTOS, 27/04/2017).

Figura 10: Fluxo do processo do ato ecumênico da empresa de eventos “A”



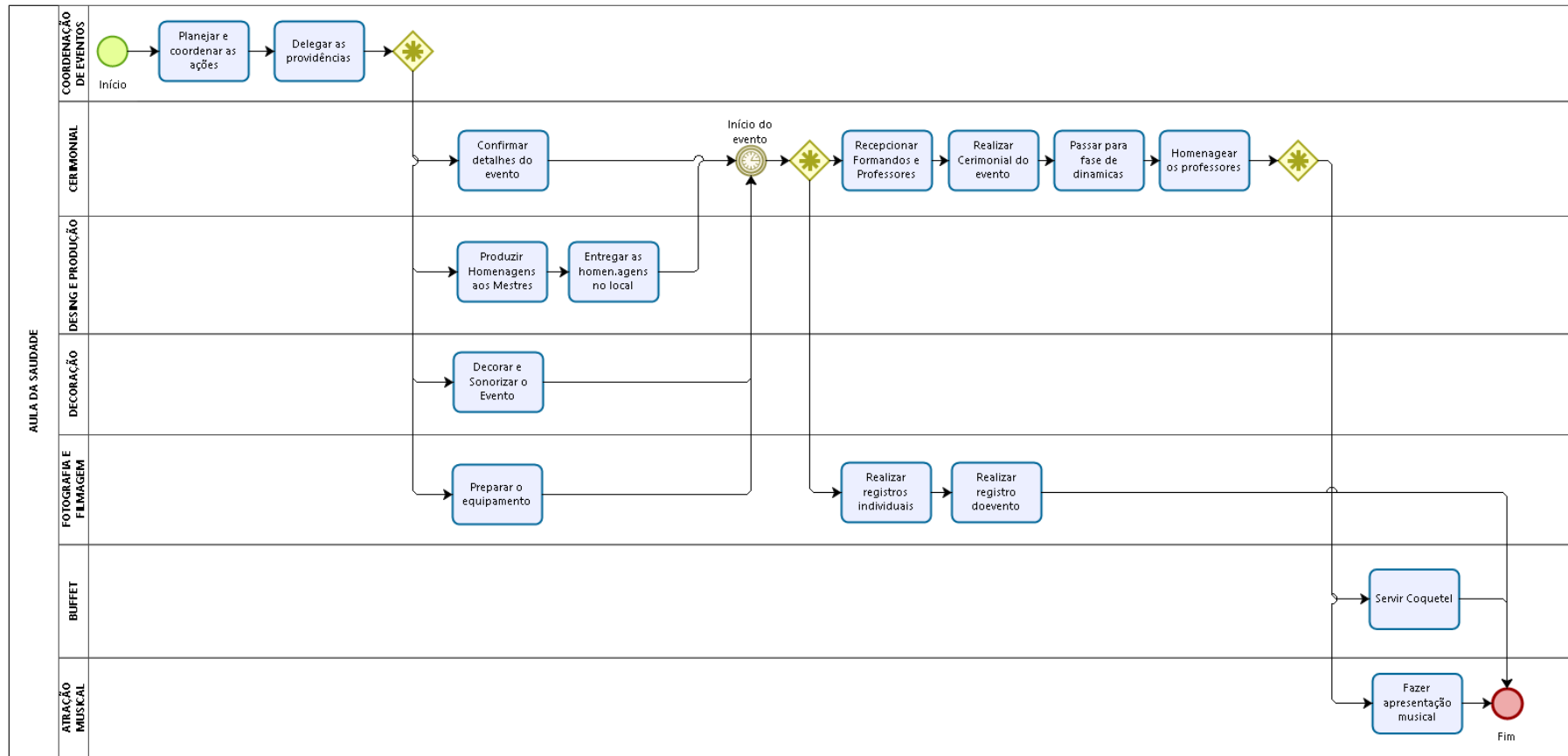
Mapeando o ato ecumênico (Figura 11), pode-se dizer que começa efetivamente na reunião de 180 dias antes do primeiro evento, nesse momento são definidos o local da cerimônia, os celebrantes religiosos, lembrancinhas para presentear os celebrantes, são determinados os textos e hinos religiosos que serão inseridos nos missais/hinários, será determinada a liturgia do ato religioso, e também será confirmado a comenda “homenagem aos pais” (ou homenagem aos que amamos, ficando a critério de cada formando) a serem entregues na referida solenidade. Em seguida os dados para confecção dos missais/hinários, e as mensagens que entrarão na homenagem aos pais, são repassadas pelo cerimonial ao setor de *design* e produção, que vai desenvolver as artes, após a conclusão serão remetidas à comissão de formatura por meio de e-mail para correção e aprovação, uma vez aprovada esta arte, o setor de *design* e produção prosseguirá com a confecção das comendas de homenagem (encaminhado às ordens de serviço, arquivos e informações necessárias para as empresas terceirizadas confeccionarem), e também com a impressão dos missais/hinários, nesse meio tempo em que os itens são confeccionados, a equipe de cerimonial confirmará a reserva do local do evento, se os convites foram encaminhados aos celebrantes, se foram providenciadas as lembrancinhas, entre outras confirmações.

Quando as homenagens aos pais e hinários ficam prontas, são encaminhadas ao local escolhido para a solenidade de ato ecumênico, no tempo oportuno. Antes, a equipe de decoração irá ornamentar o local, de acordo com o projeto, e preparar a sonorização do espaço, para só então na data e local escolhidos pela turma, acontecer a solenidade em si, neste momento após recepção e acomodação aos celebrantes, recepção e entrega dos hinários aos presentes, os ritos serão conduzidos por um mestre de cerimônias, que dará continuidade passando a palavra aos representantes das religiões, após isso, são entregues as lembrancinhas para os celebrantes, e em seguida convidados, uma a um, cada formando, para homenagear seus familiares, neste ato serão entregues as comendas de homenagem ao pais. Durante toda a cerimônia há o registro fotográfico e filmográfico, encerrando-se o processo.

Passando para os processos ligados às festividades propriamente ditas, agora será descrito o processo da **Aula da Saudade** (Figura 12), que segundo a fala da coordenadora de eventos, trata-se de:

L: “A aula da saudade é uma verdadeira confraternização entre os formandos, e professores. Um verdadeiro misto de diversão e saudade.”
(COORDENADORA DE EVENTOS, 27/04/2017).

Figura 11: Fluxo do processo da aula da saudade da empresa de eventos “A”



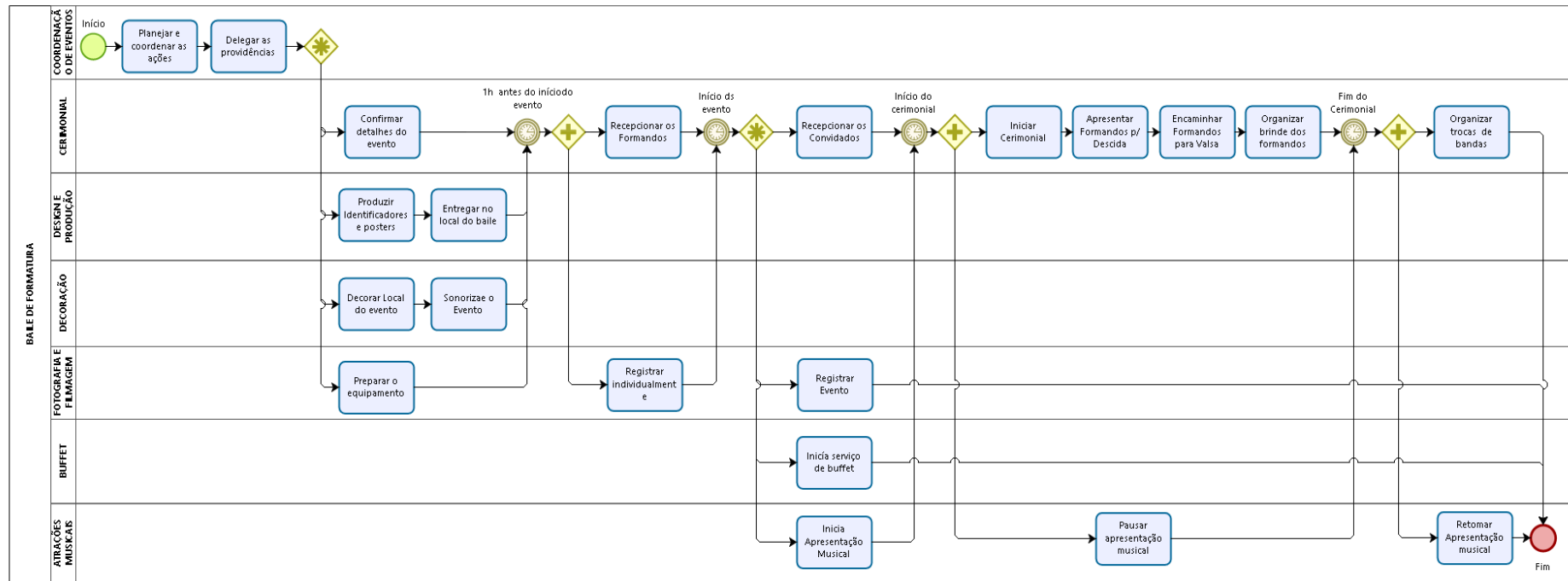
O mapeamento da aula da saudade segue o seguinte raciocínio conforme Figura 12. Durante a reunião de 180 dias é discutido e definido a temática, decoração e programação da aula da saudade, nesse momento confirma-se a atração musical do evento, se haverá contratação de humorista, e sobre a contratação ou não de possíveis elementos para a festa. O público alvo deste evento são os formandos da turma e professores convidados pelos mesmos, portanto as homenagens aos mestres serão entregues nesta solenidade, para tanto ainda da reunião dos 180 dias é preciso ser definido a mensagem que entrará na homenagem aos mestres, que uma vez escolhidas são repassadas pelo cerimonial ao setor de *design* e produção, que vai desenvolver as artes, após a conclusão serão remetidas à comissão de formatura por meio de *e-mail* para correção e aprovação, uma vez aprovada esta arte, o setor de *design* e produção prosseguirá com a confecção das comendas de homenagem (encaminhado às ordens de serviço, arquivos e informações necessárias para as empresas terceirizadas confeccionarem), nesse meio tempo em que os itens são confeccionados, a equipe de cerimonial confirmará a reserva do local do evento, confirmação das atrações, entre outras providências.

As homenagens aos mestres são encaminhadas ao *buffet* escolhido pela turma, antes do início da festividade. Antes, a equipe de decoração irá ornamentar o local, de acordo com o tema e projeto, bem como preparará a sonorização do espaço, e equipamentos multimídia para projeção de imagem que serão utilizadas durante as dinâmicas da aula da saudade. O evento inicia-se com a recepção aos formandos e professores, por parte do cerimonial, a seguir um primeiro momento de fotos individuais de cada formando, o próximo estágio é o momento de dinâmica de grupo conduzido em geral pelo mestre de cerimônias, com participação de humorista e professores, nessa etapa são entregues as homenagens aos mestres presentes, após isso é aberta a mesa de coquetel, e dá-se início a atração musical, que se apresentará até o término da solenidade. Haverá durante toda a cerimônia o registo fotográfico e filmográfico do evento, encerrando-se o processo.

Prosseguindo as descrições dos processos, o **Baile de Formatura** (Figura 13), é o grande momento entre os eventos contratados, e onde são investidos a maior parte dos recursos financeiros, e é na verdade onde os formandos e suas famílias criam as maiores expectativas, conforme a fala da coordenadora de eventos:

L: “O baile de formatura é o ápice das solenidades de formatura, é o momento de festejar junto a família e amigos, é hora em que o formando é o centro das atenções, eles brilham em suas descidas de escada, afinal, aquela festa é deles e por causa deles.” (COORDENADORA DE EVENTOS, 27/04/2017).

Figura 12: Fluxo do processo do baile de formatura da empresa de eventos “A”



Aos 180 dias anteriores ao primeiro evento, quando serão definidas quais bandas serão contratadas, bem como de itens extras, uma vez que o *buffet*, decoração e iluminação já estão devidamente contratados, porém é preciso ser confirmada o modelo de identificador de mesa para o baile, uma vez escolhidas são repassadas pelo cerimonial ao setor de *design* e produção, que vai desenvolver as artes, após a conclusão serão remetidas à comissão de formatura por meio de *e-mail* para correção e aprovação, uma vez aprovada esta arte, o setor de *design* e produção prosseguirá com a confecção da comendas de homenagem (encaminhado as ordens de serviço, arquivos e informações necessárias para as empresas terceirizadas confeccionarem).

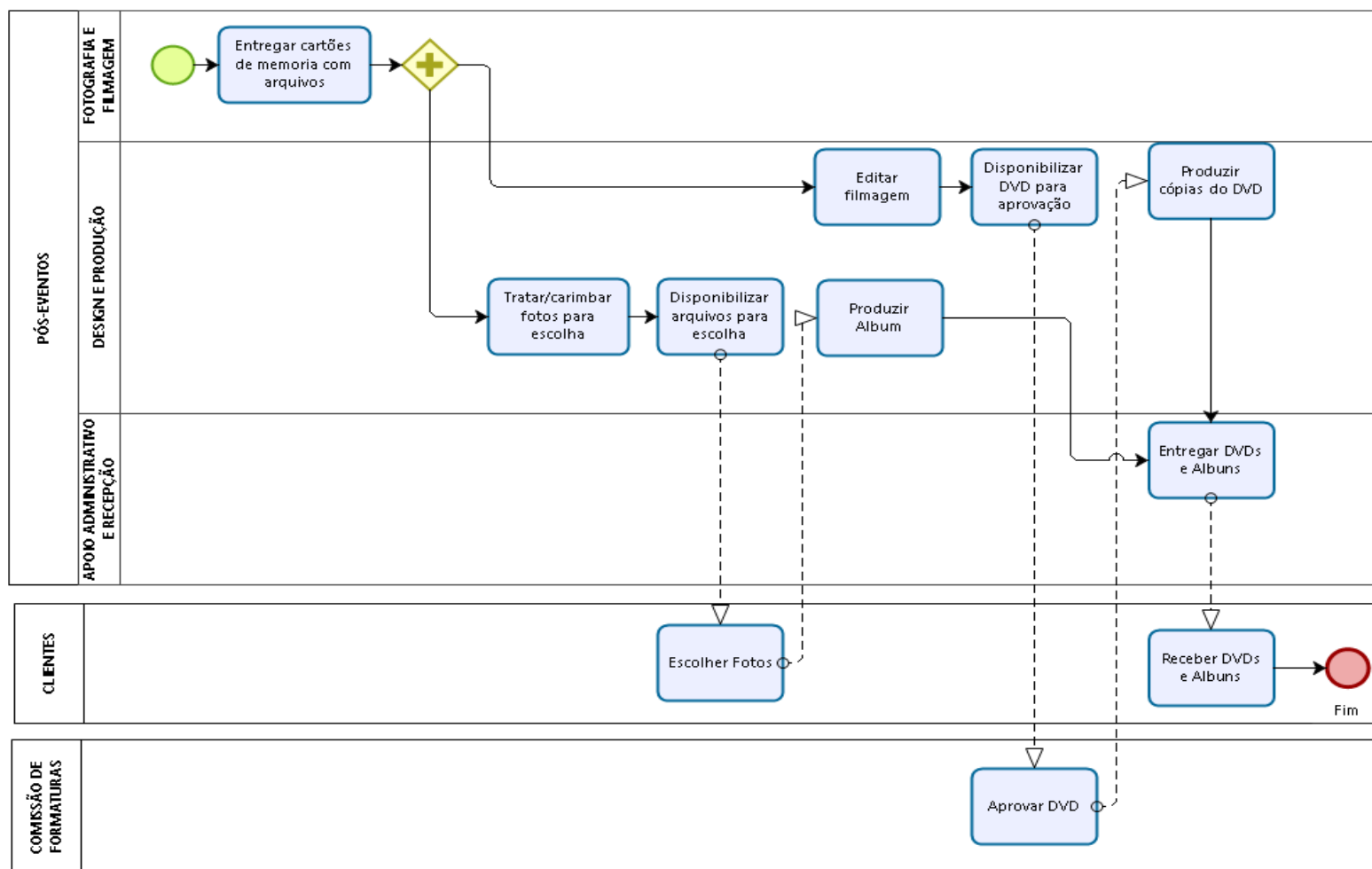
Outros pormenores da festa serão acertados nas reuniões mais próximas ao baile, a gerência será responsável pela contratação e pagamento das bandas. Na reunião de 90 dias antes do primeiro evento, os formandos juntamente com a equipe do cerimonial definem as atividades extraprogramação normal que poderão ou não acontecer durante a solenidade, como por exemplo, coreografias dos formandos, entre outras. Na reunião dos 30 dias antes do baile é realizado *check-list* junto ao *buffet* para confirmar cardápio, *layout* de decoração e iluminação. O formando irá fornecer à empresa a música para descida da escada, devidamente editada até 24 horas antes do evento. Após realizadas as operações de decoração, iluminação, preparos do *buffet*, toda estrutura está pronta para receber os formandos. Uma hora antes as equipes de cerimonial, fotógrafos e filmagem, já estão prontas, apenas a entrada dos formandos é permitida nesse período para realização das fotos individuais, para só então no horário marcado dar início a festa.

O cerimonial acolhe os convidados e os encaminham as mesas dos formandos que os convidaram, concomitante a abertura das portas aos convidados inicia-se as apresentações das bandas, e já se inicia o serviço de *buffet*. Seguindo-se, há uma pausa na atração musical, para realização do cerimonial do baile de formatura, onde os formandos serão chamados um a um, por um mestre de cerimônia, que descerão as escadas em uma apresentação individual (em geral), e no fim serão recepcionados por seus padrinhos. São em seguida, encaminhados para a pista de dança para o momento da valsa com seus padrinhos e posterior brinde, após esse período solene, retoma-se as festividades com apresentações das bandas e serviço de *buffet* até o fim do período contratado. Haverá durante toda a cerimônia o registo fotográfico e filmográfico do evento, encerrando-se o processo.

Com relação ao **Pós-evento** (Figura 14) último processo mapeado, conforme a fala do gestor ele é importante, pois:

J: “A importância do pós-evento é grande, por ser o momento da eternização de um sonho. Tanto as fotos como a filmagem são as lembranças que ficam gravadas de momentos tão especiais” (GESTOR, 27/04/2017).

Figura 13: Fluxo do processo do pós-eventos da empresa de eventos “A”



Fonte: Elaborado pelo autor, extraído do Bizagi Modeler® (2017)

Concluídos todos os eventos, começa a etapa que é chamada de **pós-evento** conforme Figura 14, onde é momento em que o material registrado de todas as solenidades é repassado ao setor de *design* e produção em formato bruto pelos fotógrafos e cinegrafistas. As fotos passarão por um tratamento de específico de carimbo com a marca d'água do logotipo da empresa, e são disponibilizadas para seleção por parte do cliente, que escolherá as suas favoritas, que serão tratadas em com alto padrão de qualidade, serão impressas, e entregues juntamente ao álbum escolhido. Em relação à filmagem, será realizada a edição, que será apresentada à comissão de formatura que será responsável por solicitar correções e provas, uma vez aprovada, será realizada a reprodução dos DVD's para cada formando.

4.4 IDENTIFICAÇÃO DO PROCESSO CRÍTICO

Após o mapeamento e modelagem dos processos de descerramento da placa, ato ecumênico, aula da saudade, baile de formatura e pós-evento, foi perguntado ao gestor e coordenadora de evento, qual era considerado o processo crítico para a empresa. De antemão, os mesmos informaram que o processo crítico é a **Colação de Grau**, pois segundo os respondentes, o mesmo possui um número maior de desafios e variáveis externas, e por sua vez a empresa vem lutando para encontrar alternativas para melhorá-los. As operações da empresa estudada em relação a este evento são explanadas pelo gestor:

J: “Nas colações de grau, o trabalho da empresa, além de fornecer a beca e canudo ao formando, é de prestar assessoria e apoio a turma durante o evento, lembrando que promover a colação de grau é responsabilidade da instituição de ensino. Também somos responsáveis por montar um estúdio fotográfico para realizações de fotos, nesse dia” (GESTOR, 27/04/2017).

Na fala da coordenadora de evento, também é possível entender um pouco mais dos fatores que podem está prejudicando a percepção de qualidade dos clientes:

L: “A experiência já comprova que as colações de grau realizadas pelas instituições de ensino são eventos essencialmente enfadonhos, com pouco conforto para o público, e sem nenhum ou muito pouco suporte aos participantes. Isso gera uma irritabilidade previa nos nossos clientes antes mesmo de termos a oportunidade de prestar o nosso serviço” (COORDENADORA DE EVENTOS, 27/04/2017).

De posse dessa informação, é realizada a matriz GUT, o mapeamento e modelagem da colação de grau e por fim, a proposição de melhoria para esse processo crítico.

4.4.1 Matriz GUT

Nesse contexto é possível considerar que a matriz GUT, segundo Pestana et. al (2016) pode ser utilizada, entre outras coisas, como solução de problemas, estratégias, desenvolvimento de projetos, tomada de decisões, “GUT é a sigla para resumir as palavras Gravidade, Urgência e Tendência” (PESTANA et al, 2016, p.4). Para Baggio e Lampert (2010) a matriz GUT “É uma técnica que ajuda a definir prioridades por meio da análise da Gravidade (G), da Urgência (U) e da Tendência (T) de um problema ou de suas causas”.

Para montar-se a matriz GUT inicialmente é necessário listar organizadamente as dificuldades que envolvam as atividades realizadas no setor empresarial, posteriormente se faz necessário atribuir notas para cada problema citado, considerando três aspectos principais: Gravidade, Urgência e Tendência (PESTANA et al, 2016, p.4).

No quadro 4, conforme explicado por Vasconcelos *et al.* (2009) exemplifica-se o significado para cada pontuação a ser dada a cada processo avaliado pela matriz GUT:

Quadro 4: Matriz GUT

VALOR	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA
5	Extremamente graves	Ação imediata	Piorar rapidamente
4	Muito graves	Alguma urgência	Piorar em pouco tempo
3	Graves	O mais cedo possível	Piorar em médio prazo
2	Pouco Graves	Pode esperar um pouco	Piorar em longo prazo
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar

Fonte: Adaptado de Vasconcelos *et al.* (2009)

Nesse sentido, para Baggio e Lampert (2010, p. 98) afirmam que é importante ter em mente que:

“Na medida em que os problemas analisados são inter-relacionados, a melhoria de um deles modificará também, no futuro, o status de alguns outros. Assim, após trabalhar o primeiro problema é recomendável que se refaça a análise para que seja estabelecida uma nova escala de prioridades”

Possibilitando desta forma um processo contínuo de melhorias com base nos processos críticos, o que torna salutar e produtivo, o fato de priorizar sempre qual processo deve ser atacado primeiro, otimizando as forças e recursos empregados em sua resolução. Assim, com base na teoria estudada, empregou-se a matriz GUT para a empresa de eventos “A”, para a confirmação do processo crítico identificado como colação de grau pelo gestor e

coordenadora de evento da empresa, e propiciar maior atenção por parte da diretoria, na busca das melhorias. Para avaliação solicitou-se por parte dos entrevistados que chegassem a um consenso para atribuição da pontuação de cada item, conforme segue no Quadro 4:

Quadro 5: Matriz GUT da empresa de evento “A”

PROCESSO	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	G x U x T
Descerramento de placa	1	1	1	1
Ato Ecumênico	2	2	1	4
Colação de Grau	4	5	3	60
Aula da Saudade	1	1	1	1
Baile de Formatura	2	2	1	4
Pós-eventos	4	2	2	16

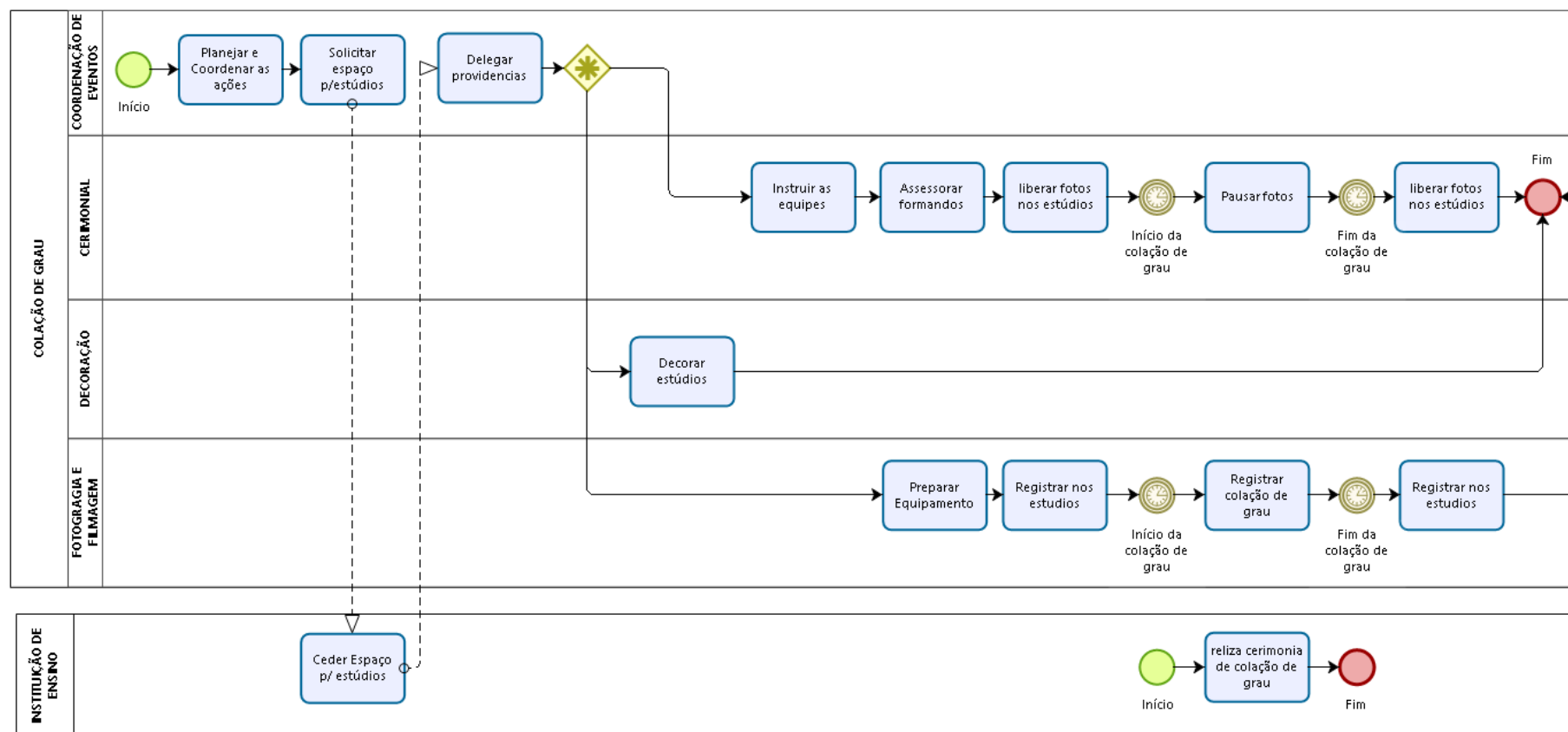
Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Dessa forma, identificou-se o processo crítico com a cor vermelha, ou seja, o processo que atingiu a maior pontuação na matriz GUT foi o processo da colação de grau, conforme já mencionado pelo gestor e coordenadora de evento da empresa por meio das falas das entrevistas. Conforme corroboram Pestana *et al.* (2016) *apud* Periard (2011), a grande vantagem em se utilizar a Matriz GUT é que a mesma auxilia o gestor a avaliar de forma quantitativa os problemas da empresa, tornando possível priorizar as ações corretivas e preventivas e nesse caso específico, confirmou de forma mais objetiva a avaliação feita por parte do gestor e coordenadora de evento.

4.4.2 Mapeamento e modelagem do processo crítico

Com o auxílio do *software* Bizagi Modeler®, elaborou-se o fluxo do processo crítico da empresa estudada conforme Figura 15. Assim, é possível identificar que o processo crítico da Figura 15 pode ser também classificado de acordo com Leitão (2017) em um processo de negócio colaborativo (*Collaboration Business Process*).

Figura 14: Fluxo do processo crítico da empresa de eventos “A”



O processo da **Colação de grau** inicia-se no momento em que há confirmação por parte da Instituição de Ensino da data em que ocorrerá a colação de grau. Após se inteirar das informações pertinentes, à coordenação de eventos deve procurar a Instituição e pleitear um espaço dentro de suas dependências, preferencialmente próximo ao local em que acontecerá a solenidade. A quantidade de salas será determinada pela quantidade de turmas contratantes que estarão se formando no corrente semestre.

Entretanto, há a possibilidade de que a quantidade de salas cedidas seja em primeira hipótese menor ao pleiteado, fazendo com que a empresa precise acomodar mais de uma turma por estúdio, e na segunda hipótese, caso o espaço seja realmente inadequado, a empresa procura local um espaço próximo a Instituição, a fim de oferecer mais conforto aos seus clientes. Uma vez selecionado o espaço de montagem dos estúdios fotográficos, é preciso aguardar a disponibilidade do mesmo para sua ornamentação (em geral um dia antes, ou no mesmo dia pela manhã).

Concomitantemente, em um momento anterior à solenidade onde o formando procura a empresa para experimentar a beca e identificar a que melhor sirva ao seu corpo, as becas e canudos são entregues durante um período de sete dias que antecedem o evento. No dia da solenidade, a equipe de cerimonial fica a postos no local do evento para fornecer assessoria e apoio aos clientes, orientando a formação das filas, ajudando com a vestimenta dos formandos, ofertando água, entre outras funções. Antes e após do transcorrer da colação de grau, os estúdios estarão realizando fotos dos formandos contratantes e suas famílias, os formandos são organizados em fila e por ordem de chegada. Durante toda a solenidade há cobertura fotográfica e filmográfica.

4.4.3 Proposição de melhorias

Com base na análise dos processos e das respostas dos gestores na entrevista, foi verificado que o tempo de espera dos clientes para realização das fotos nos estúdios deve ser reduzido, já que a empresa não pode mudar os fatores externos que causam desconforto ao cliente, que chega para utilizar o serviço da empresa contratada sobre grande estresse. Também deve ser considerado tentar otimizar a experiência dos consumidores, tentando fazer com que o tempo de espera na colação de grau seja mais agradável.

Assim, sugere-se o uso de cadeiras para espera, distribuição de fichas, apesar de já ser fornecida água pode-se pensar em algo além como balas e doces, ou até mesmo possibilitar o acesso à compra de lanches (*Foodtruck, Tralers*, entre outros), levando em conta que não é fornecido nenhum tipo de alimento durante todo esse processo, gerando um jejum prolongado aos participantes. Tentar minimizar o impacto do desgaste sofrido durante a solenidade, para que quando o cliente chegue ao momento de realizar seu registro esteja mais tranquilo e possa perceber melhor os benefícios da prestação de serviço da empresa estudada.

Dessa forma, o mapeamento e modelagem de processos é uma importante ferramenta, permite entender a situação atual e identificar possíveis erros, mas faz-se necessária uma análise do que pode ser melhorado. As melhorias devem ser descritas de forma clara e detalhada, pois as ideias genéricas são de fácil aceitação por todos, mas os detalhes é que definem o sucesso da implementação do novo processo MPF (2013). Em suma, além de saber utilizar da melhor forma o mapeamento de processos como valiosa ferramenta, há ainda a oportunidade de empregar em forma de melhorias tudo que poderá ser observado de disfunção nos processos, e até mesmo a criação de novos processos caso haja necessidade.

Diante do exposto, foi possível verificar segundo a ABPM (2013) que o gerenciamento de processos de negócio representa uma nova maneira de visualizar as operações, indo além das estruturas funcionais usadas tradicionalmente. Tal visão inclui todo trabalho executado para entrega dos produtos ou serviços, independentemente de quais áreas funcionais e localizações envolvidas. Iniciando nos níveis superiores, como nesse estudo, a partir de um macroprocesso geral dos principais serviços realizados pela empresa “A”, depois subdividindo-se em subprocessos a serem executados por uma ou mais atividades (fluxos de trabalho) que podem ser decompostas em tarefas, dentro de funções de negócio (áreas funcionais), como no caso desse estudo, subprocessos de descerramento de placa, ato ecumênico, colação de grau, baile de formatura e pós-evento. E a partir dessa visão identificar o processo crítico auxiliado pela entrevista realizada e utilização da matriz GUT e propor as melhorias que foram citadas.

5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Esta seção apresenta as conclusões concernente ao conteúdo investigado, bem como relata as limitações da pesquisa na execução deste estudo e as sugestões para trabalhos futuros.

5.1 CONCLUSÕES

Esta pesquisa se propôs a analisar os processos de prestação de serviços numa empresa de eventos da cidade de Mossoró/RN. Para tanto, na revisão de literatura, buscou-se abordar os conceitos de gestão por processos, utilizando-se também de ferramentas tais como mapeamento modelagem dos fluxos de processos, com o auxílio do *software* Bizagi Modeler®, uma ferramenta livre, específica para o mapeamento de processos, que utiliza a notação BPMN, possibilitando o desenho de processo detalhados de tarefas do processo. E o uso da matriz GUT, que estabelece parâmetros de prioridades para os problemas a serem resolvidos.

Portanto, mediante os resultados obtidos, a análise realizada assegura que, a problemática da pesquisa foi respondida e os objetivos propostos foram atingidos. O problema delineado pela questão “Como o estudo dos processos da prestação de serviços realizados podem auxiliar na otimização dos serviços de uma empresa de eventos da cidade de Mossoró/RN?” foi respondido no decorrer da seção 4, ao se constatar que os membros da diretoria, o gestor em consonância com coordenadora de eventos, consideram importantes à gestão por processos de serviços, bem como o empenho na realização contínua de melhorias, como caminho para o sucesso do negócio, ou seja, imprescindível no ramo que eles atuam, pois a empresa está sempre buscando inovações, e atenção aos detalhes para desenvolver melhores serviços.

Assim, no que se refere ao objetivo geral, essa pesquisa cumpriu o objetivo a que se propôs que foi a de analisar os processos de prestação de serviços numa empresa de eventos da cidade de Mossoró/RN em toda seção 4 com a descrição, mapeamento, modelagem e identificação do processo crítico encontrado na empresa. Quanto aos objetivos específicos, os mesmos foram atingidos na seção 4, verificando-se que (i) foi identificado os processos envolvidos na prestação de serviços que são: descerramento da placa, ato ecumênico, aula da saudade, baile de formatura e pós-evento; (ii) mapeamento os processos de serviços com a explanação como se dá cada processo identificado; (iii) modelagem os processos de serviços mapeados com auxílio do *software* Bizagi Modeler® para uma visualização gráfica dos processos

identificados e mapeados; (iv) identificação dos processos que são considerados críticos que no caso do estudo, foi identificado um processo crítico que é a colação de grau, corroborada pela utilização da matriz GUT, indicando de fato a existência desse processo crítico e; (v) a proposição de melhorias no processo de serviços da empresa com as sugestões de melhoria que foram dadas.

Assim, de modo geral foi possível identificar os principais processos do pacote de festas de formatura, mapear e realizar a modelagem dos fluxos, o que proporciona uma melhor forma de visualizar e analisar os processos da empresa. E por meio de investigação e aplicação da matriz GUT foi possível constatar o processo crítico identificado pelo gestor e coordenadora de evento da empresa, o qual verificou-se que é um gargalo dentro das atividades da empresa estudada, prejudicando assim a qualidade nos serviços, gerando algum tipo de insatisfação junto ao público alvo.

Com relação ao processo crítico, foi possível perceber que a empresa reconhece que é necessário priorizar melhorias. Entretanto, o gestor afirma que já existem ações para tentar dirimir as dificuldades enfrentadas, as quais possuem causas principalmente externas. E por fim, na dimensão da gestão por processos, as melhorias relacionadas a realização do mapeamento e modelagem dos processos da empresa estudada foi evidenciado por parte da diretoria o interesse pela adoção desses instrumento de gestão, como uma ferramenta propulsora de mudanças e facilitadora na realização das atividades, bem como, no desenvolvimento de novos processos, como também um recurso essencial para a vantagem competitiva da empresa, pois ela traz inúmeras possibilidades para o melhor desenvolvimento das atividades e eficiência no trabalho, contribuindo na construção de seus objetivos organizacionais.

Nessa pesquisa, foi visto também que no ramo de eventos, altamente competitivo, em que a empresa atua melhorias em processos de prestação de serviços, geram ganho em qualidade, pois são responsáveis pela fidelidade nos processos rotineiros, interligando os setores construindo assim um elo de informação precisa facilitar e agilizar os processos da organização. Verificou-se também que toda empresa requer organização e eficiência nos seus processos para ultrapassar seus concorrentes, e esta deve possuir pelo menos uma estrutura um foco em gestão por processos, garantido assim, vantagem competitiva perante as outras. No entanto, é necessário não apenas utilizar a informação para procedimentos técnicos, mas sim como fonte geradora do

conhecimento necessário para o desenvolvimento contínuo dos aspectos estratégicos da organização.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Mesmo atingindo o objetivo geral e os específicos da pesquisa, é importante destacar algumas limitações que ocorreram para a realização da mesma. A primeira delas está relacionada à quantidade dos indivíduos selecionados para a pesquisa, pois para efeitos de uma análise melhor, poderiam ter sido selecionados os respondentes dos outros setores da empresa. Outro fator, que contribuiu para a limitação foi que todos os estavam no seu horário de trabalho, o que pode ter contribuído para respostas mais rápidas, pois os mesmos deviam retornar as suas atividades e, qualquer detalhe não mencionado faz a diferença na análise dos resultados.

5.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Como sugestões para trabalhos futuros, sugere-se que sejam desenvolvidos estudos sobre gestão de processos como ferramenta na elaboração do planejamento estratégico de empresas, um estudo sobre a mapeamento de processos e o uso constata desta ferramenta; como também sejam realizadas pesquisas semelhantes a esta com outras empresas do mesmo ramo de atuação. Outro ponto interessante para futuras pesquisas é analisar a percepção do mercado em relação à inserção de ferramentas de melhoria de processos de prestação de serviços.

REFERÊNCIAS

ABEOC BRASIL – **Associação Brasileira de Empresas de Eventos**. Disponível em: <http://www.abeoc.org.br/2015/05/pesquisa-da-associacao-brasileira-de-eventos-sociais-abrafesta-mostra-que-o-mercado-de-festas-e-cerimonias-atingiu-r-168-bi-no-ano-passado/>. Acessado em 12 março 2017.

ALVARENGA, T; H. P. *et al.* Mapeamento de processos: uma revisão. **Anais...** VIII Encontro de Engenharia e Tecnologia dos Campos Gerais, 2013.

ABPMP - ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio**: Corpo comum de conhecimento ABPMP BPM CBOK V3.0. 1. ed. Brasil: ABPMP, 2013.

BACHMANN, G. M. **O uso da análise fatorial na determinação das dimensões da qualidade percebida em uma biblioteca universitária**. 2002. 156 f. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Ciências da Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2002.

BAGGIO, A. F.; LAMPERT, A. L. **Planejamento organizacional**. Ijuí: ed. Unijuí, 2010.

BALDAM, R. L. *et al.* **Gerenciamento de processos de negócios**: BPM – Business Process Management. 2 ed. São Paulo: Editora Érica, 2007.

BARBÊDO, S. A. D.D. **Sistema de gestão da qualidade em serviços**: estudo de caso em uma biblioteca universitária. 2004. 145 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Itajubá. Itajubá/MG.

BITENCOURT, M. **Modelagem de Processos com BPMN**. 2009. Disponível em: http://www.projeler.com.br/download/pdf/artigo_bpmn_projeler_mauricio_bitencourt.pdf Acesso em: 28 de abr. 2017.

BRITO, G. C. **BPM para todos**: uma visão geral abrangente, objetiva e esclarecedora sobre gerenciamento de processos de negócio. 1. ed. Rio de Janeiro; X, 2012.

BROCKE, J.V.; ROSEMAN, M. **Manual de BPM**: gestão de processos de negócio. Porto Alegre: Bookman, 2013. 376p.

CAPOTE, G. **Guia para formação de analistas de processos - BPM**. 1. ed. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2011.

CARVALHO, M. M. *et al.* **Gestão da Qualidade**: teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CJF - CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. **Mapeamento de processos**: uma ferramenta para o gerenciamento e melhoria. Ano IV, n. 10, maio 2010.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

COSTA, M. R. S. **Qualidade em serviços**: uma análise em uma empresa de motopeças localizada em Mossoró/RN. 2014. 82 f. Monografia do curso de Administração da Universidade Federal Rural do Semi-árido – UFERSA: Mossoró, 2014.

CRUZ, W. B. S.; MELLEIRO, M. M. Assessment levels of the user's satisfaction in a private hospital. **Rev Esc Enferm USP**, v. 44, n. 1, p. 147-153, 2010.

CRUZ, K. L.; WALTER, F. Análise e melhoria de um processo de atendimento em uma operadora de planos odontológicos. **Anais... XXXVI ENEGEP - ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, João Pessoa/PB, 2016.

DAL PRÁ, R. **Análise da relação entre qualidade percebida e critérios competitivos**: um estudo de caso no ramo de informática/internet. 104 f. 2015. Dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul/RS, 2015

DAVENPORT, J. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DUTRA JÚNIOR, A. **Fundamentos da gestão de processos**. Disponível em http://www.trt7.jus.br/pe/files/noticias_publicacoes/arquivos/fundamentos_da_gestao_de_processos_41744.pdf. Acesso em: 19 de abr. 2017.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços**: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FLORES, E. G.; AMARAL, M. M. Mapeamento de processos utilizando a metodologia BPM uma ferramenta de suporte estratégico no desenvolvimento de sistemas em uma Instituição Federal de Ensino Superior. In: **ENCONTRO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO SEMANA ACADÊMICA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**, Frederico Westphalen – RS. 2014, P. 325-328. **Anais**.

FREITAS, A. L. P.; A Qualidade em serviços no contexto da competitividade. **Revista produção** v.6, n.2, p. 1-24, 2005.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 35, n. 2, mar./abr. p. 57-63, 1995.

GOMES FILHO, T. BRUNSTEIN, I. Considerações sobre o planejamento para a qualidade de serviços e os fatores de sucesso de novos empreendimentos. **Gestão & Produção**, 1995, 2.1: 97-108.

GOMES, F.; ARAÚJO, R. Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração: uma visão holística do objeto em estudo. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 8, 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2005.

GRÖNROSS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

IBGE – **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <http://brasilemsintese.ibge.gov.br/servicos.html>. Acesso em: 12 março 2017.

JESUS, A. A. S.; MIRANDA, C. M. C. Componentes da administração integrada de serviços: Aplicação do modelo de Lovelock e Wright. **FFBusiness** [online], v.11, n.11, abril, p. xx 2013.

KIPPER, L. M, *et al.* Gestão por processos: comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos. **Revista Tecno-Lógica**, Santa Cruz do Sul, v.15, n.2, p.89-99, 2011.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LANA, R. A.; SEVERO, T. L. Análise da qualidade dos serviços: estudo de caso em uma escola de ensino médio de Blumenau. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.24-37, 2009.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LEITÃO, M. B. **BPMN – Business Process Modeling Notation**. Disponível em: <http://docslide.com.br/documents/apostila-bpmn-corrigida.html>. Acesso em: 30 de abr. 2017

LOURES, C. A. S. **Um estudo sobre o uso da evidência física para gerar percepções de qualidade em serviços**: caso de hospitais brasileiros. 2003. 178 f. Dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo: São Paulo, 2003.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J., **Marketing de Serviço**: pessoas, tecnologias e resultados. 5a. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOVELOCK, C. **Marketing de serviços**. Pearson Educación de México SA de CV, 2011.

MARIANO, I. C.; MULLER, C. J. **Melhoria de Processos pelo BPM**: aplicação no setor público. Disponível em <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/65643/000857914.pdf?sequence=1>. Acesso em: 01 maio de 2017.

MARTINAZZO, F. *et al.* Gerenciamento de processos de negócio aplicado para melhorar os resultados organizacionais – um estudo de caso prático. **Anais... XXIV SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS**, Belém, 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINHO, G. B.; ROTONDARO, R. G. Aplicação da gestão por processos em empresa do setor de varejo de supermercados: Estudo de caso. **Anais... XXIX ENEGEP - ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, Salvador/BA, 2009.

MEIRELLES, D. S. The concept of service. **Revista de Economia Política** v.26 n.1 p. 119-136, 2006.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL - MPF. **Manual de gestão por processo**. 1. ed. Brasil: MPF, 2013.

MOTA, G. M. **Conceitos e práticas de marketing**: um estudo da sua adoção por empresas prestadoras de Serviços de saúde em Montes Claros – MG. Pedro Leopoldo: Fipel, 2009.

NOGUEIRA, T. G.; LAS CASAS, A. L.; Avaliação da qualidade na prestação de serviços em uma instituição de ensino superior: um estudo comparativo das Perspectivas de clientes internos e externos através do uso da ferramenta SERVQUAL. **Perspectivas Contemporâneas**, Campo Mourão, v.4, n.1, p.81-100, 2009.

NUNES, J. D. C. **Análise do perfil da produção científica na área de gestão de serviços do período de 2010 A 2015**. 71 f. 2015. Monografia de graduação do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA, Mossoró/RN, 2015.

OMG – Object Management Group. **Business Process Model and Notation – BPMN**. Version 2.0, January, 2011. Disponível em: <http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/>. Acesso em: 28 de abr. 2017.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PESTANA, M. D. *et al.* aplicação integrada da matriz gut e da matriz da qualidade em uma empresa de consultoria ambiental: um estudo de caso para elaboração de propostas de melhorias. **Anais... XXXVI ENEGEP - ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, João Pessoa/PB, 2016.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTANA, F. C.; TEMOCHE, M. D. R. Qualidade no serviço como diferencial: avaliação da satisfação dos clientes externos da CG Motos – CG/PB. **Qualit@s – Revista Eletrônica** [online], v.6, n.2, p. 1-12, 2006.

- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atualizada. Florianópolis: UFSC, 2005.
- SOARES, G. A.; SALLES, T. L. A. Qualidade no atendimento ao cliente externo e interno: relações esquecidas. **Revista Eletrônica Diálogos Acadêmicos** [online]. v.7, n.2, p. 103-122, 2014.
- SOBREIRO, F. N. Gerenciamento de Processos de Negócio - BPM segundo a Gestão Empresarial e a Tecnologia da Informação: uma revisão conceitual. **Anais... XXXIII ENANPAD - ENCONTRO DA ANPAD**, 2009.
- SOUZA, D. G. **Metodologia de Mapeamento para Gestão de Processos**. 92 f. 2014. Dissertação de Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.
- TORRES JÚNIOR, N. e MIYAKE D. I. A participação do cliente em processos de serviço e as implicações dos possíveis papéis do cliente na criação de valor. **Produto e Produção** v.12 n.1 p.91-120, 2011.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.
- VASCONCELOS, D. S. C. *et al.* A utilização das ferramentas da qualidade como suporte a melhoria do processo de produção: Estudo de caso na indústria têxtil. **Anais... XXIX ENEGEP - ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, Salvador/BA, 2009.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- WERKEMA, M. C. C. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos**. 6. ed. Belo Horizonte, MG: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1995. 106 p.
- ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A. **Service quality**. Cambridge: Marketing Science Institute; 1990.

APÊNDICE – A

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA APLICADA AO GERENTE

NOME/IDADE/CARGO DO ENTREVISTADO:

TEMPO NA INSTITUIÇÃO:

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

- Faça um breve histórico da empresa:
- A empresa possui quantos?
- Quais serviços são mais demandados pelos clientes?
- Como é o mercado em que a empresa atua?

GESTÃO DE PROCESSOS

- Como funciona o gerenciamento dos processos dos eventos e do pós-evento?
- Em sua opinião, a quantidade de funcionários dispostos por setor está adequada? Comente.
- Existe alguma forma de treinamento com os funcionários de forma regular? Caso não tenha, você julga como necessária a inserção da mesma? Comente.
- Em sua opinião, é importante haver um gerenciamento de processos?

PROCESSOS DE SERVIÇO

- Como se dá o macroprocesso da venda ao pós-evento?
- Qual dos sub processos é considerado o crítico? Comente.
- Quais os principais gargalos/desafios em termos de processos na prestação deste serviço?
- Quais ações estão sendo planejadas para otimizar a execução do processo considerado crítico?