

ANÁLISE E MELHORIA DO PROCESSO DE ATENDIMENTO DOS CLIENTES DE UMA LOJA DE CONFECÇÕES

Betina Fin¹, Hélio Diedrich²

Resumo: A concorrência acirrada que existe entre as empresas e as constantes mudanças que apresenta o mercado da moda, principalmente no ramo da confecção, fazem com que as empresas necessitem analisar e aprimorar seus processos para poderem manter-se de maneira competitiva no mercado. Ante o exposto, este artigo objetiva propor melhorias no processo de atendimento dos clientes de uma loja de confecções. Para cumprir com esse objetivo, é utilizado o método de análise e melhoria de processo, que consiste em etapas a serem seguidas para obter melhorias na empresa. Nessas etapas são utilizadas ferramentas como *brainstorming* e o fluxograma de processos para poder entender, mapear e melhorar o processo. As observações foram feitas no local onde ocorre o atendimento aos clientes. Na fundamentação teórica são abordados conceitos de gestão de processos, fluxograma e melhoria de processos. Quanto aos métodos utilizados, a pesquisa é classificada como aplicada de abordagem qualitativa.

Palavras-chave: Gestão de processo. Análise de processo. Melhoria de processo. Fluxograma. *Brainstorming*.

1 INTRODUÇÃO

Empresas de pequeno porte normalmente são organizadas e gerenciadas pelos seus próprios fundadores. Quando estes estão capacitados para administrar uma empresa, o êxito quase sempre é a consequência, no entanto, quando não existe essa capacitação e eles não procuram uma consultoria especializada, esse tipo de empresa está mais propícia a apresentar falhas na organização e nos procedimentos diários. Esse é o caso da empresa analisada, Loja e Mercado Fin, localizada no município de Roca Sales – RS.

1 Acadêmica do Curso de Administração do Centro Universitário UNIVATES, Lajeado/RS. bety_fin@hotmail.com

2 Bacharel em Administração (FATES). Mestre em Engenharia de Produção (UFRGS). Professor de Graduação e Pós Graduação do Centro Universitário UNIVATES, Lajeado/RS. heliodiedrich@gmail.com

Uma empresa é composta de inúmeros processos. A importância de estudar detalhadamente cada um deles está na possibilidade de visualizar novas formas de realizar as atividades que fazem parte desses processos de um modo mais eficaz, eliminando assim atrasos, falhas, filas, retrabalhos, custos extras, desperdícios.

Diante do exposto, o presente trabalho pretende responder a seguinte questão: Quais ações devem ser empregadas para melhorar o processo de atendimento dos clientes da loja de confecções analisada? O objetivo geral deste trabalho é propor melhorias no processo de atendimento dos clientes em uma loja de confecções. Quanto aos objetivos específicos, tem-se: (1) Analisar o processo atual identificando possibilidades de melhoria; (2) Elaborar o fluxograma e a descrição do processo atual da empresa; (3) Apresentar um novo processo representado graficamente por meio de um fluxograma seguido da descrição das melhorias sugeridas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No desenvolvimento da fundamentação teórica são abordados conceitos de autores de gestão de processos, fluxograma, análise de processos, melhoria de processos, métodos e estudo do trabalho.

2.1 Gestão de processos

Com a concorrência existente no comércio varejista, as empresas devem buscar conhecer e gerenciar cuidadosamente seus processos. Para tornar as empresas mais competitivas, é essencial que se considerem também as relações e inter-relações existentes entre cada processo, já que um processo é dependente e sofre alterações perante as mudanças dos demais processos (BALLESTERO-ALVAREZ, 2010).

2.2 Fluxograma de processos

Conforme Paladini (2000), os fluxogramas são ferramentas que auxiliam as organizações a entenderem seus processos com mais facilidade e clareza, tendo como objetivo apresentar uma sequência de fluxos interligados entre si, e apresentam uma visão global do que está acontecendo em cada etapa de um processo. Neste artigo o fluxograma utilizado para estruturar a pesquisa foi o *software BizAgi Process Modeler*. Essa ferramenta estrutura de maneira organizada os vários processos que existem numa organização e as relações existentes entre eles.

2.3 Melhoria de processos

Na melhoria de processos, foco deste trabalho, deve-se analisar cuidadosamente cada etapa, para poder sugerir melhorias necessárias. Essas

melhorias têm como objetivo aumentar a satisfação dos clientes, reduzir perdas, aumentar o lucro, diminuir os retrabalhos, filas e os movimentos desnecessários (KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHOTRA, 2009). Conforme já mencionado no presente trabalho, foram utilizadas ferramentas como fluxograma, *brainstorming* para examinar e, posteriormente, sugerir melhorias no processo de atendimento dos clientes da empresa citada.

2.4 Análise e melhoria de processos

Conforme Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009), a análise de processos tem o propósito de verificar como o trabalho é realmente executado, para assim poder identificar diferentes maneiras, mais aperfeiçoadas, de executar as tarefas diárias. Essa análise é dividida em seis etapas que formam um ciclo de melhorias na organização. Na primeira etapa acontece a identificação de oportunidades, ou seja, deve-se analisar se há necessidade de melhorias em algum processo.

A segunda etapa refere-se à identificação do escopo, isto é, definir o processo ou os processos que devem ser analisados, podendo este envolver toda a empresa ou analisar apenas um procedimento. No terceiro passo é importante documentar o processo, sendo uma opção a ser utilizada o fluxograma, uma ferramenta para auxiliar na avaliação do processo.

Na quarta etapa busca-se avaliar o desempenho do processo, baseando-se em indicadores que podem ser: os custos de cada etapa do processo e o tempo de espera do cliente. Depois de reconhecidos os indicadores, deve-se ir ao local onde ocorre o processo e fazer anotações, coletando dados sobre o fluxo de operações. Feito isso se avança para a etapa cinco da análise dos processos, a qual consiste em redesenhar o processo, isto é, utilizar o processo real para identificar lacunas e possíveis melhorias relacionadas à qualidade, à redução de retrabalhos e aos desperdícios para obter-se o fluxo desejado. Uma alternativa nessa etapa é a implementação do método *brainstorming*, no qual a equipe que conhece e vivencia o processo diariamente pode sugerir ideias de melhorias.

A última etapa do processo consiste na implementação das melhorias propostas na etapa anterior. Nota-se que, se forem utilizados métodos como o *brainstorming*, as pessoas estarão mais comprometidas com as mudanças, pois ajudaram a elencar essas alterações.

2.5 *Brainstorming*

Como a técnica do *brainstorming* foi a utilizada neste trabalho, é importante defini-la. Segundo Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009), o *brainstorming* é uma ferramenta utilizada para agrupar mais ideias de melhorias, reunindo-se as pessoas que estão ligadas diariamente com os processos para que se posicionem

diante das falhas e comprometam-se com sugestões relacionadas às melhorias do processo em questão.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Esta etapa do artigo tem como objetivo apresentar os tipos de procedimentos utilizados na pesquisa, podendo ser classificada quanto aos seus objetivos, sua natureza de abordagem e seus procedimentos técnicos.

Quanto ao método este trabalho é classificado como um projeto de pesquisa aplicada, Vergara (2007, p. 47) define essa pesquisa como “fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática”. Quanto à abordagem do problema, a pesquisa pode ser caracterizada como qualitativa pois engloba determinado comportamento de situações e de variáveis (GIL, 2010). Essa abordagem, conforme Malhotra et al. (2005), busca qualificar dados, proporcionando melhor compreensão e visão do problema.

Para este trabalho foram coletados dados primários, que são os dados que foram fornecidos pela empresa analisada, e dados secundários, que foram retirados de fontes de pesquisa. Os dados primários são classificados, conforme Mattar (2005, p. 141), como “aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento.”

Os dados secundários são aqueles que foram obtidos pelas pesquisas documentais e bibliográficas, uma vez que estes dados já foram analisados e organizados (MATTAR, 2005).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO PROCESSO ATUAL

A empresa objeto do estudo, Loja e Mercado Fin Ltda., contempla na mesma estrutura física uma loja de confecções e um mercado de produtos diversos. A empresa em questão é familiar. Iniciou suas atividades no ano de 1997, atuando no comércio do município de Roca Sales/RS. Atualmente conta com cinco colaboradores em seu quadro funcional, além dos proprietários.

Por sugestão dos gestores, este estudo foi focado na loja de confecções, observando o processo de atendimento dos clientes para identificar e manter ações positivas do atual processo e propor melhorias nas demais ações. Esse processo melhorado servirá também como base no treinamento dos atuais e dos futuros colaboradores.

Portanto, inicialmente apresenta-se o fluxograma atual, conforme a descrição a seguir, no qual são destacados pontos positivos e pontos passíveis de melhorias dentro do processo de atendimento.

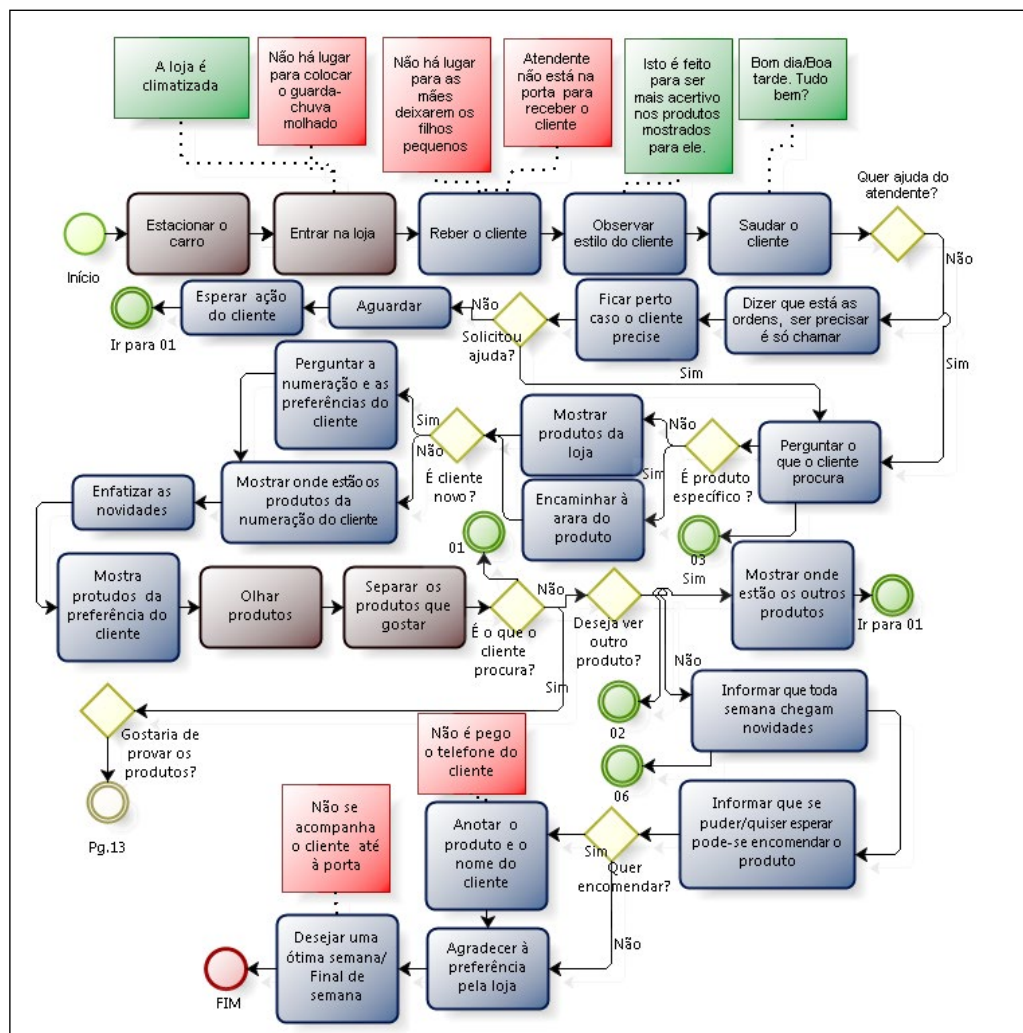
4.1 Fluxogramas do processo atual

O fluxograma do processo atual de atendimento dos clientes na loja foi desenvolvido utilizando o *software Bizagi Process Modeler*. Esse processo foi descrito com base em observações e informações coletadas no local onde ocorre o atendimento aos clientes. Foram realizadas diversas observações com diferentes atendentes, horários e climas.

Para facilitar a compreensão do fluxo, foram determinadas cores para cada ação do fluxograma. Em marrom estão destacadas as ações realizadas pelos clientes e em azul as ações do atendente. As caixas de anotações, que são ligadas ao diagrama por linha pontilhada, foram utilizadas para acrescentar informações adicionais na sequência do fluxo, as quais permitem melhor compreensão pelo leitor. Essas anotações foram separadas em dois grupos: em vermelho são as que apresentam falhas e as que estão na cor verde são pontos positivos no processo de atendimento dos clientes da loja. Os símbolos de círculos da cor verde representam a continuidade do processo.

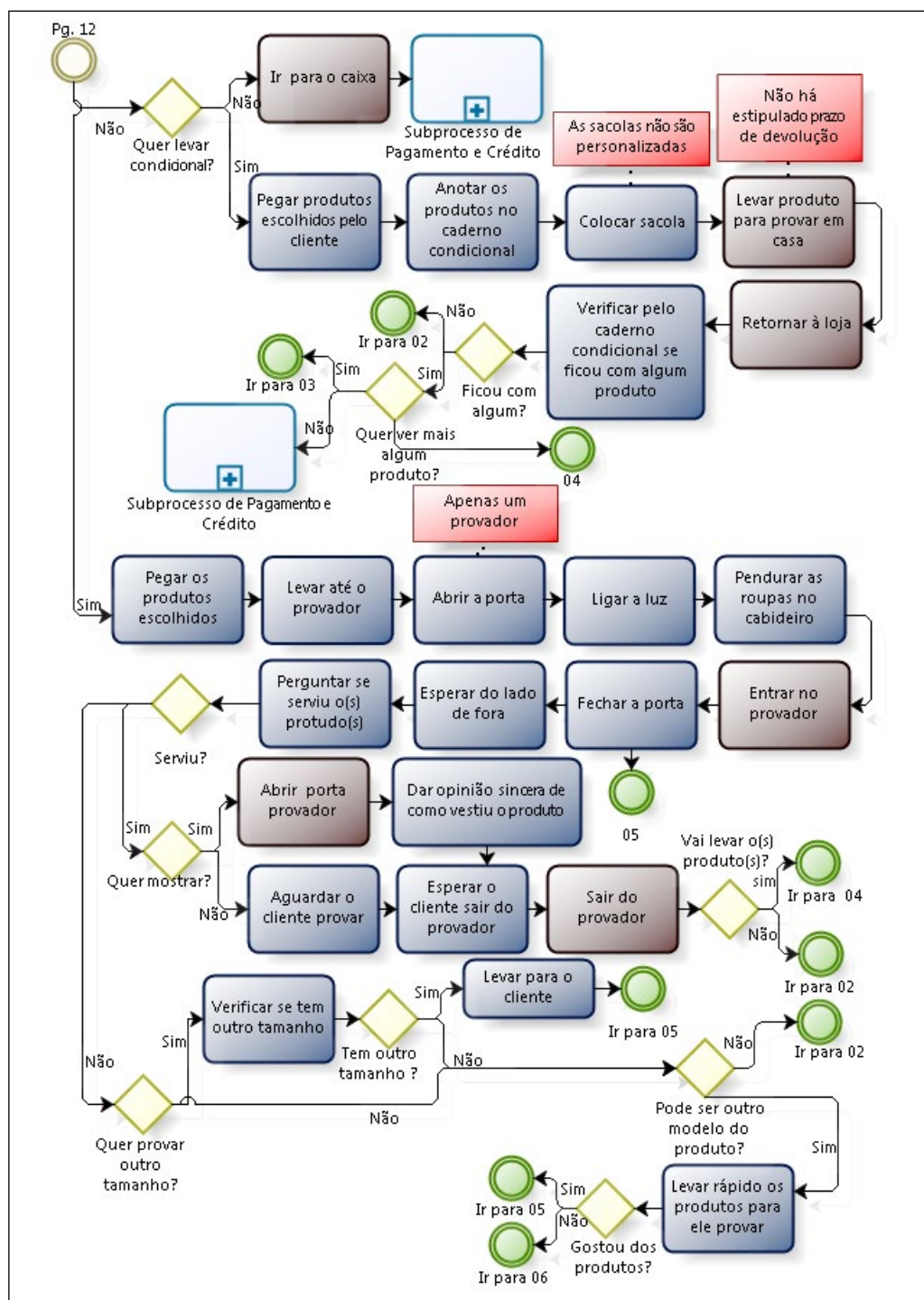
O fluxograma do processo atual, apresentado nas Figuras 1 e 2, contempla o atendimento do cliente ao chegar à loja até a escolha de um produto. A Figura 3 é um subprocesso, o qual envolve o pagamento e o crédito.

Figura 1 - Fluxograma do processo atual 1



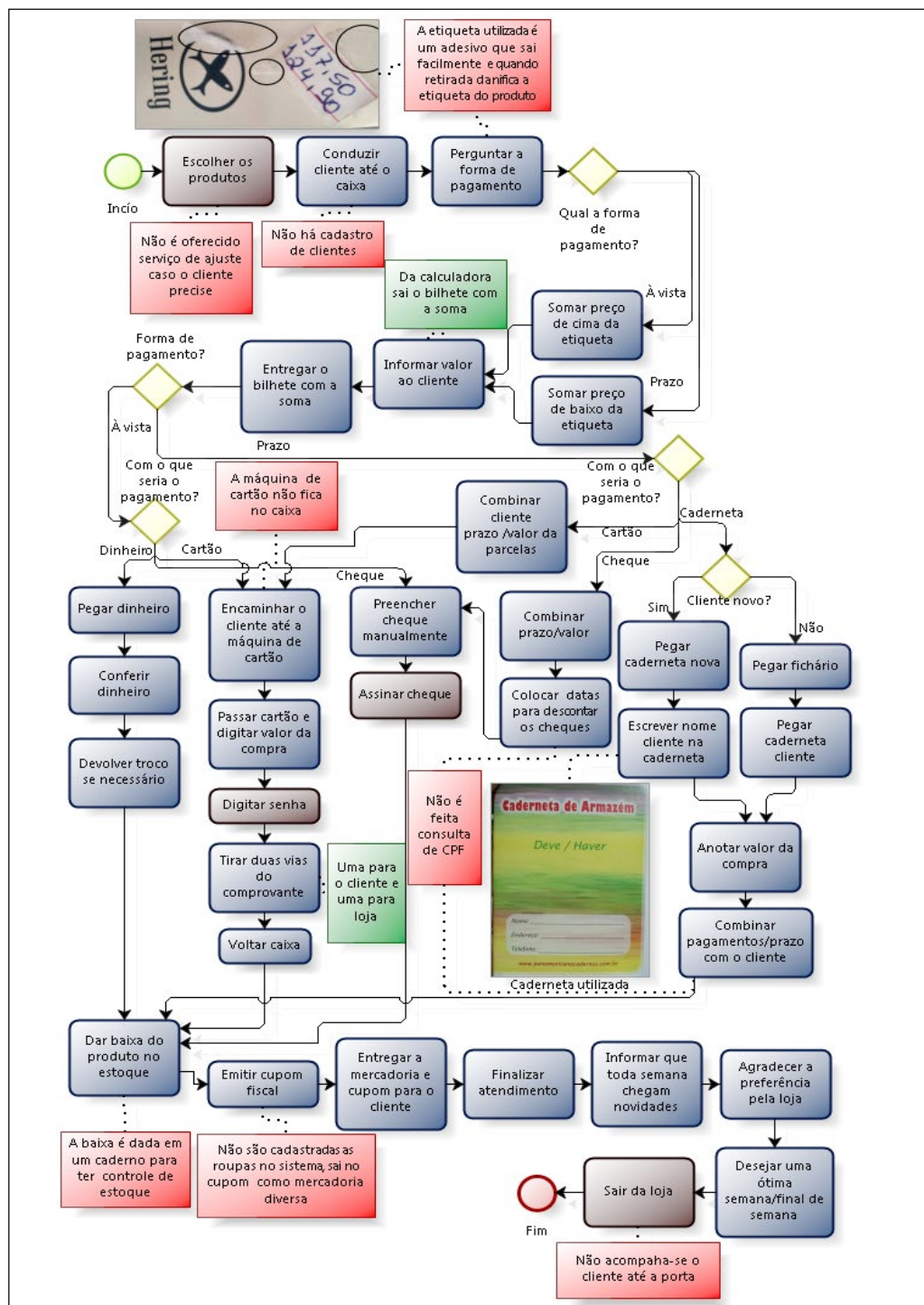
Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 2 - Fluxograma do processo atual 2



Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 3 - Subprocesso de pagamento e crédito



Fonte: Elaborado pela autora.

4.2 Descrição do processo atual

O processo de atendimento dos clientes, conforme as Figuras 1 e 2, inicia-se com a chegada do cliente à loja. Ao estacionar seu carro na vaga de estacionamento e dirigir-se à loja, muitas vezes o cliente não é recepcionado pelos atendentes da loja, visto que, por serem loja e mercado juntos, eles estão ocupados com outras atividades. Nos dias chuvosos percebeu-se que a empresa não disponibiliza aos clientes um local para que possam colocar seus guarda-chuvas molhados, o que deixa o piso da loja molhado e, por consequência, escorregadio. O atendente, ao observar que chegaram clientes, dirige-se até eles. Destaca-se também que o tempo que ele leva para chegar até o cliente é precioso, pois, nesse período, aproveita-se para analisar o estilo de vestir do cliente e ser mais assertivo nas opções de produtos a serem-lhe oferecidos.

Após o atendente saudar o cliente, questiona-o se precisa de sua ajuda para encontrar o que procura ou se prefere olhar sozinho as opções expostas nas araras. Se o cliente não solicita ajuda, o atendente fica nas proximidades à disposição, caso ele necessite de seu auxílio. Contudo, se o cliente solicita ajuda, busca entender o que o cliente procura, o tamanho que ele necessita e o encaminha até a arara onde estão expostas as mercadorias disponíveis ao perfil e numeração do comprador. Os atendentes da loja estão orientados para destacar as novidades que chegaram na loja.

Depois de esperar o cliente observar os produtos, em qualquer das situações citadas anteriormente, o atendente deve buscar identificar se os produtos que o cliente está procurando são os que ele está manuseando. Se não forem, pergunta-se se quer ver mais alguma mercadoria. Caso queira, mostra-se onde estão os produtos solicitados. Se ele não quiser, por não ser o que ele procurava, o atendente lhe informa que toda semana chegam novidades. Sugere-se ao cliente que encomende ou aguarde por novas mercadorias. Caso ele não possa esperar, deve-se agradecer a preferência pela loja e desejar-lhe um ótimo final de semana ou semana. O cliente não é acompanhado até a porta na saída. É importante ressaltar que não é anotado o número telefone do cliente caso ele tenha encomendado a mercadoria. Quando chega à mercadoria encomendada, em muitos casos, passam-se dias até o cliente ir à loja novamente.

Se os produtos que o cliente estava olhando são os que estava procurando, orientar sobre o local para provar os produtos. Há um provador de roupas na loja. Se ele optar por não provar na loja, tem a opção de levar as mercadorias para experimentar em sua casa. Se assim preferir, o atendente registra as peças que o cliente está levando e aguarda seu retorno à loja para verificar se ficou com alguma das peças. Se o cliente comprar alguma mercadoria, inicia-se o subprocesso de pagamento e crédito, descrito no próximo item. Em outro caso, se o cliente quiser pagar a mercadoria sem provar inicia-se o subprocesso de pagamento e crédito.

Caso optar por experimentar os produtos, o atendente pega as peças que ele escolheu, conduz até o provador, abre a porta, liga a luz e pendura as mercadorias em cabides para esta finalidade. Aguarda que o cliente entre no provador e fecha a porta. Não havendo a necessidade de o atendente ver as peças que está provando, o atendente aguarda o cliente até este sair do provador. Já se quer uma opinião do atendente, esses é orientado pela loja a ser sincero em suas opiniões, tendo o bom senso e a sensibilidade de identificar o gosto do cliente: peças mais ajustadas ou não, comprimento, cores e preferências de cada um.

Partindo do princípio de que os produtos não sirvam, o atendente deve oferecer outros tamanhos. Caso não tiver a numeração do cliente, oferecer um modelo similar ao produto anteriormente provado. Se o cliente não quiser, deve informar o cliente que toda semana chegam novidades.

É importante ressaltar que o cliente, durante a ação acima descrita, está no provador, então o atendente deve ser rápido na hora de mostrar as peças alternativas às que ele havia vestido. Caso ele goste das mercadorias oferecidas, retorna-se à ação de experimentar os produtos.

Conclui-se o fluxograma atual com a escolha de uma peça pelo cliente e inicia-se um novo fluxo, o processo de pagamento e crédito.

4.3 Subprocesso pagamento e crédito

O subprocesso pagamento e crédito, conforme a Figura 3, inicia-se ao conduzir o cliente até o caixa, questionando-o sobre a preferência do cliente em pagar à vista ou a prazo as mercadorias. Se optar por pagar à vista, somar o valor “de cima” da etiqueta de preço; se pagar a prazo, os preços “de baixo”. O valor à vista tem 6% de desconto sobre o valor a prazo, ambos disponíveis na etiqueta. A etiqueta citada anteriormente apresenta problemas, pois rasura a etiqueta original do produto quando retirada, o que deprecia a imagem do produto. Após a soma, em uma calculadora fixa no caixa, o atendente deve informar o valor dos produtos ao cliente.

Importante ressaltar que não há cadastro de clientes da loja. O pagamento sendo à vista, há três maneiras disponibilizadas pela loja: cheque, que é preenchido manualmente; cartão, em que se deve conduzir o cliente até a máquina de cartões; e, por fim, a opção do pagamento em dinheiro, em que o atendente confere o valor recebido, devolvendo o troco, se necessário. A loja disponibiliza máquina para verificar a autenticidade das notas, porém está com a lâmpada queimada há dois meses.

No caso de o cliente ter solicitado pagamento a prazo, a loja tem convênio com o CDL para consultar o CPF, porém não é utilizado. Na compra a prazo, também há três opções de pagamento: cartão, conduz o cliente até a máquina de cartão e verifica em quantas vezes ele gostaria de efetuar o pagamento. Após selecionar a opção desejada, aguardar a processamento com

sucesso dos valores. Outra opção é fazer um ou mais cheques pré-datados, preencher manualmente um ou mais cheques e colocar as datas definidas pela loja e pelo cliente embaixo da assinatura deste. A terceira opção é a que tem o maior nível de inadimplência na loja, a “caderneta”, local de registro de clientes e dos valores devidos pelas mercadorias adquiridas. As pessoas descontam mensalmente uma quantia, não sendo esse valor fixo, pois não são oferecidos carnês com valores definidos. Como não é um carnê com data e valores exatos para pagamento, não se pode lançar no CDL como inadimplência.

Após o pagamento das mercadorias, o atendente registra a saída das mercadorias do estoque como produtos vendidos. Não é utilizado um sistema informatizado, lançando os movimentos de forma manual em um caderno. Depois é emitido cupom fiscal de mercadoria diversa, o qual é entregue ao cliente juntamente com a sacola de mercadorias adquiridas. Na finalização do atendimento, não é alertado sobre prazos e condições de trocas.

Antes da saída do cliente, o atendente lembra que toda semana chegam novidades na loja e deseja-lhe uma ótima semana/final de semana. É importante destacar que o atendente não acompanha o cliente até a porta de saída.

Na observação feita nessa loja de confecções, além dos pontos de melhoria nas ações, necessita-se de melhorias no entorno do processo, como um estudo do *layout* da loja para utilizar os espaços ainda não aproveitados, adequar a iluminação do provador e melhor explorar a vitrine.

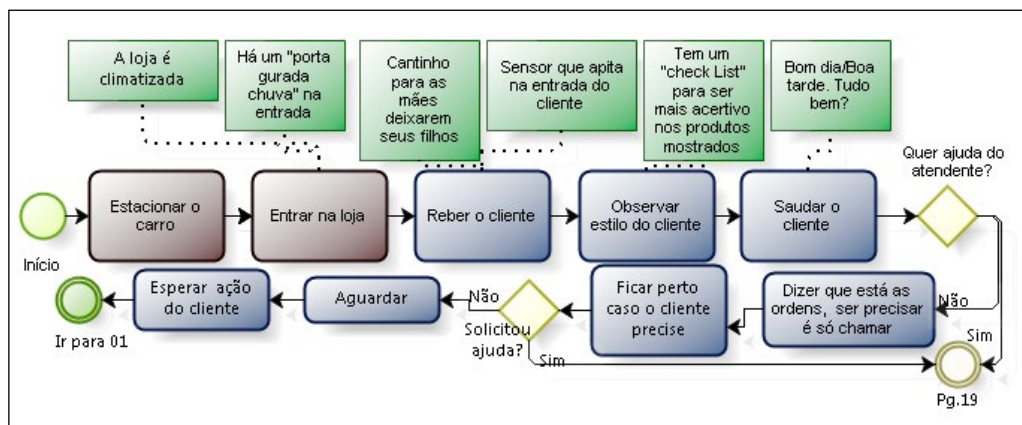
5 MODELO PROPOSTO

Para a melhoria do processo em estudo, o fluxograma foi utilizado para examinar o processo atual e também para redesenhar o processo com as melhorias propostas. Recorreu-se também ao método *brainstorming*. Nesta etapa foi realizada uma reunião com os colaboradores e proprietários da loja para a coleta de sugestões e possibilidades de melhorias no processo de atendimento.

5.1 Fluxograma do processo proposto

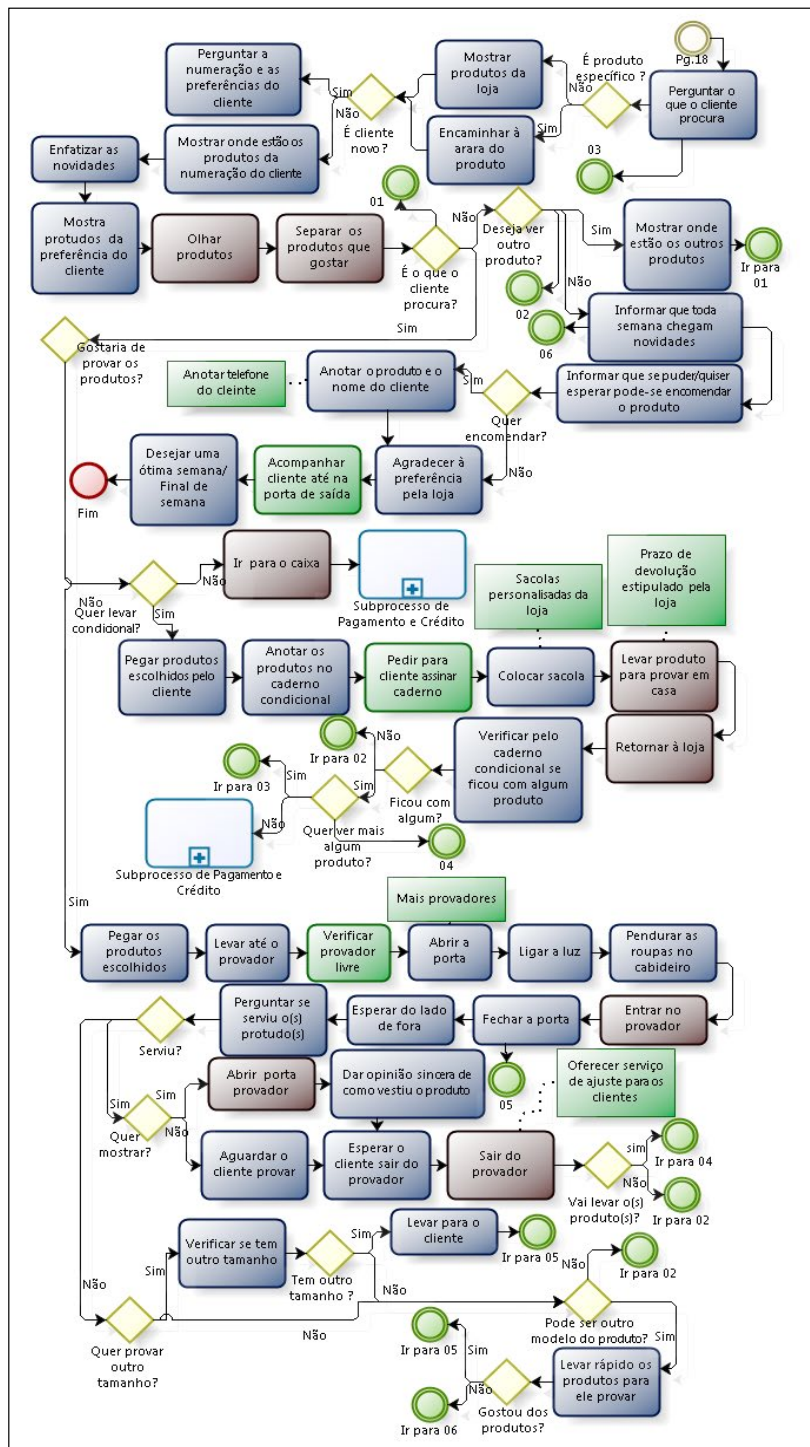
O resultado ante ao referido é um novo fluxo das atividades do processo de atendimento aos clientes da loja de confecções. No fluxograma do processo proposto para a loja, as informações e as ações na cor verde são as melhorias sugeridas para esse processo.

Figura 4 - Fluxograma do processo proposto 1



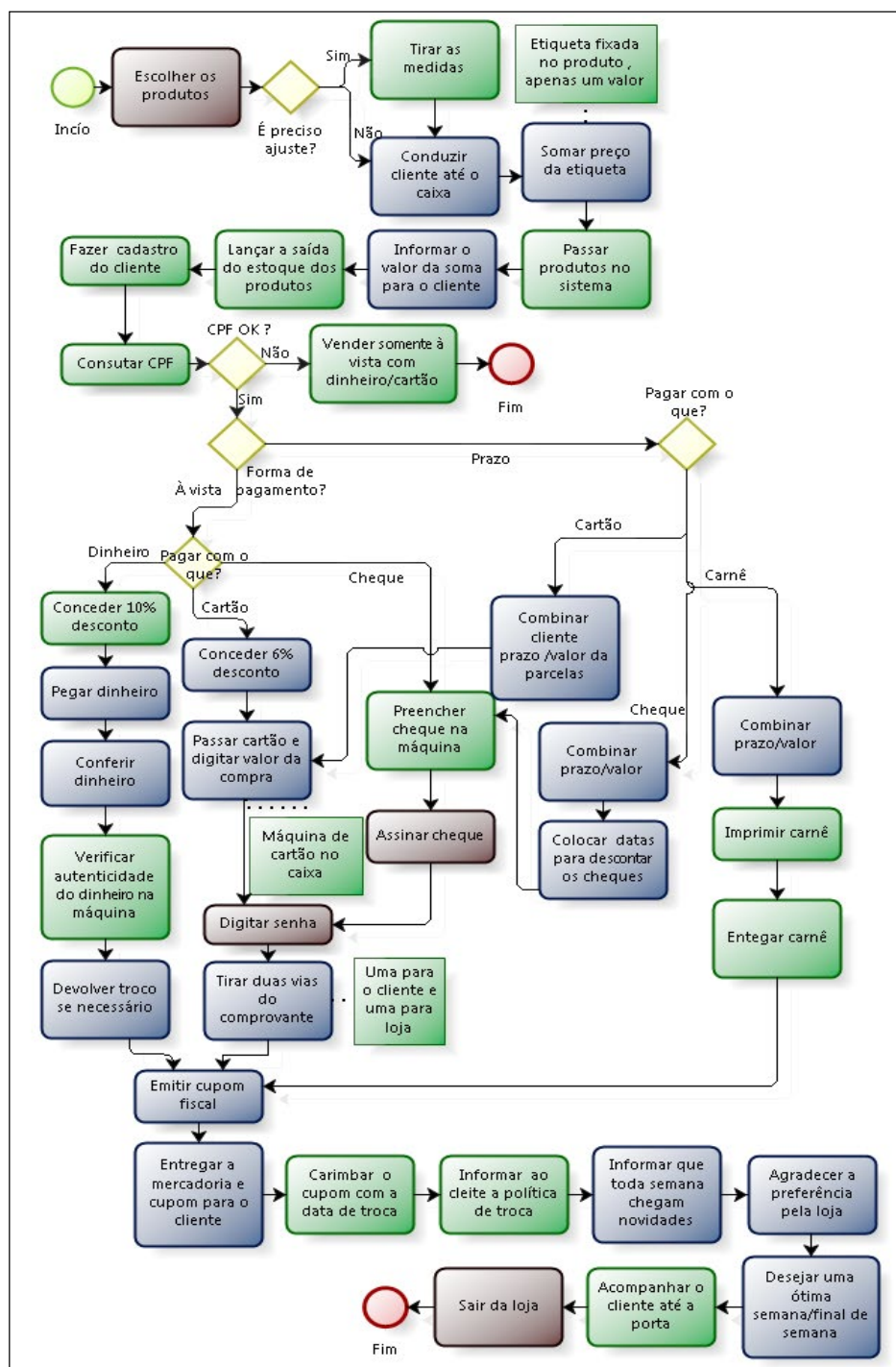
Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 5 - Fluxograma do processo proposto 2



Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 6 - Subprocesso de pagamento e crédito



Fonte: Elaborado pela autora.

5.2 Análise do fluxograma proposto

Mediante a observação e a análise do fluxograma do processo proposto, Figuras 4, 5 e 6, foram sugeridas melhorias no processo de atendimento dos clientes. A descrição a seguir contempla as sugestões de melhoria propostas pela autora, proprietários e colaboradores da loja.

As primeiras melhorias são no intuito de atrair mais os clientes a entrar na loja. Por isso, se sugere que seja refeita a fachada da loja, para torná-la mais atual e atraente, assim como a vitrine. Foi proposto que sejam adquiridos mais manequins e também que os atendentes tematizem a vitrine com datas especiais, como Dia das Mães/Pais, Dia dos Namorados, primavera e promoções feitas pela loja, além das liquidações.

Ainda tencionando propagandear e atrair clientes para a loja, deve-se elaborar e confeccionar sacolas que tenham a logomarca da loja, o que aumentará a visualização da empresa, pois, quando o cliente sair da loja, estará fazendo uma propaganda gratuita por onde passar com a sacola.

Verificaram-se questões como: a falta de lugar para serem colocados os guarda-chuvas nos dias chuvosos, o que evitaria o piso da loja ficar molhado e, por consequência, escorregadio. Juntamente com os colaboradores da loja, sentiu-se a necessidade de criar um espaço para deixar as crianças que acompanham suas mães nas compras, para que não fiquem entediadas e as mães consigam comprar com mais tranquilidade.

É importante refletir sobre a influência das cores do ambiente. No caso desta loja, todas suas paredes são brancas. Conforme o estudo das cores, esse ambiente torna-se cansativo, triste, porém acarreta sinônimo de limpeza, ordem e paz. A dica neste caso seria pintar uma parede de outra cor, o que leva a um estudo para escolher a melhor cor, baseando-se nos interesses e públicos da empresa.

Uma das questões que também se verificou na análise do processo foi que os atendentes não recepcionam o cliente na porta por estarem desempenhando tarefas relacionadas ao mercado. A sugestão para esse caso seria análise do custo/benefício de ser instalado um sensor na porta para, quando o cliente entrar na loja, este sinalizar aos atendentes a necessidade imediata do atendimento desse cliente. Esse tempo de chegada ao cliente deve ser aproveitado pelos colaboradores da loja como um *check list* para poder analisar o perfil de compra do cliente, assim sendo mais assertivo nas opções a ele ofertadas.

Se o cliente não gostar dos produtos em oferta na loja, ele tem a opção de encomendar a mercadoria desejada. Nesta etapa não é registrado o número do telefone do cliente, o que tem dificultado o contato quando chega a mercadoria. Com isso propõe-se que o atendente anote, além da encomenda, o nome do cliente e seu número de telefone, para que, quando chegar a mercadoria na loja,

imediatamente ligue-se para o cliente diminuindo o tempo de espera dele pelo produto desejado.

Observou-se, na análise, o entorno do processo e percebeu-se que a loja tem espaços livres que não são aproveitados. Por isso, sugere-se que se faça um estudo do *layout* na loja para que se ampliem os provadores e consequentemente reduzam-se as filas que ocorrem no local em dias de movimento.

Além da necessidade de mais provadores, são necessários acrescentar-lhes mais ganchos para pendurar roupas e é impreterível que seja melhorada a iluminação, o que valoriza o momento de vestir a peça, facilitando a venda. Também, com melhor iluminação, o cliente não precisará mais abrir a porta do provador para poder observar melhor como ficam os produtos vestidos em seu corpo.

Para melhorar a satisfação do cliente, foi sugerido que a loja ofereça o serviço de ajuste, caso o cliente tenha que arrumar o produto para adequar-se com o seu tamanho (comprimento e largura). Deve-se procurar fazer uma parceria com uma costureira conceituada para oferecer esse serviço. Ainda levando em consideração a satisfação do cliente, deve-se buscar melhorar o atendimento da loja. Pensando nisso sugeriu-se que os proprietários ofereçam aos funcionários cursos e palestras sobre moda e tendências, qualificando o atendimento, e orientações ao consumidor, além de enfatizar o conhecimento como um dinamizador e otimizador da empresa e dos seus produtos.

Uma das questões também verificada na análise refere-se ao momento em que o cliente opta por levar o produto para experimentar em casa, visto que a empresa expõe-se a diferentes riscos: ao de perder o produto, pois o cliente poderá não retornar; ficar dias sem a mercadoria, visto que está na casa do cliente até a sua devolução. Nesse sentido, fica clara a necessidade de estipular uma data para devolução dos produtos, além de registrar o CPF e a assinatura do cliente, para que se tenha um meio de efetuar a cobrança do produto, caso este não retorne à loja.

Outro ponto de melhorias deve ser o aspecto visual da etiqueta do produto, visto que as etiquetas adesivas que são usadas para colocar o preço nos produtos danificam a etiqueta original. Propõe-se que se adquira um aparelho que tem a função de anexar os preços diretamente à costura do produto, como uma nova etiqueta, evitando rasuras na etiqueta original.

5.3 Análise do subprocesso de pagamento e crédito

Tendo em vista a última etapa de atendimento e venda, o subprocesso de pagamento e crédito, também foram feitas sugestões em prol de melhorar o processo de atendimento dos clientes da empresa em estudo. Uma das possibilidades é alterar a maneira de expor o valor dos produtos. O que se propõe à empresa é que seja colocado na etiqueta do produto apenas o valor a prazo, pois o valor à vista deve depender da forma de pagamento, pois se

for no cartão de crédito, a loja tem despesas na manutenção da máquina de crédito. Então, devem-se usar duas políticas de descontos para pagamentos à vista: para cartão de crédito, conceder 6% de desconto e, para pagamentos em dinheiro ou cheque, conceder 10% de desconto.

Quando o cliente opte por pagar suas compras com cheques, uma melhoria que agiliza esse processo seria a implementação de uma máquina de preenchimento de cheques, uma vez que evita rasuras e transtornos futuros. Em contrapartida, antes de adquirir esse equipamento, deve-se fazer um estudo de custo/benefício para verificar se essa aquisição é necessária e vantajosa.

Pensando em melhorar o segmento financeiro da loja, também se faz necessária a manutenção das lâmpadas para a máquina que verifica a autenticidade das cédulas de dinheiro. A redução da inadimplência também se apresenta como uma prioridade para o setor financeiro da empresa. Para diminuir esse problema, a loja deve estreitar os laços com o CDL para implantar a consulta do CPF do cliente e assim verificar seus antecedentes de compras antes da venda a prazo ou pagamento feito com cheque. Outra sugestão é que a loja passe a utilizar, ao invés de caderneta, carnês para pagamento de vendas a prazo, podendo assim dividir e fixar valores e datas de pagamento.

A empresa já dispõe de *software*, mas deve incluir a impressão de carnê no sistema. Ante o exposto, é importante ressaltar que se deve tornar o sistema gerencial além de operacional. Para isso a empresa deve cadastrar seus clientes e produtos. Os clientes devem ser cadastrados para que a loja tenha um histórico de suas compras e pagamentos, além de maior comprometimento no cadastro de seus documentos. Isso possibilita uma comunicação entre empresa e cliente, como o envio de cartões de felicitações de aniversário ou outras datas, além de fôlderes da loja.

O cadastro dos produtos é relevante para que, no momento de uma liquidação, a loja saiba o quanto pagou pelos produtos e o quanto de desconto pode dar. Somado a isso, também se deve aprimorar o sistema para lançar as entradas e saídas dos produtos, para que se tenha o conhecimento da circulação de determinado produto e determinada marca. Essas ações refletem no domínio que a empresa precisa ter das rotinas de compra e venda mensal e anual da loja. Com esses dados é possível gerar prospectos comparativos para os demais períodos, bem como traçar estratégias e perspectivas de vendas futuras.

É importante que a loja defina um prazo de troca dos produtos com defeitos, para que seja informado ao cliente e carimbado no verso do cupom fiscal. Sugere-se que seja melhorada a organização das trocas a serem efetuadas, definindo um local exclusivamente para estas e separá-las por marcas, o que facilitará na hora de entrar em contato com cada fornecedor.

Analisando o entorno e as questões ergonômicas, propõe-se que a empresa encontre uma maneira de colocar a máquina de cartão de crédito no caixa, para que o atendente e o cliente não precisem deslocar-se do caixa

até à máquina e da máquina para o caixa. Isso agilizaria o pagamento e, conseqüentemente, o atendimento oferecido pela loja.

Para melhor atendimento e satisfação do cliente, motivando seu retorno, tem de ser implantada a cultura de, após finalizarem a venda, acompanhar o cliente até a porta de saída da loja ou até o seu carro, auxiliando-o com suas sacolas. Pequenas ações podem ser determinantes na escolha da empresa em que o consumidor fará suas compras, além de sua fidelização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo de caso cumpriu com seu propósito: sugerir melhorias para o processo de atendimento dos clientes de uma loja de confecções a partir da análise de seu atual processo. Com base nessas sugestões, elaborou-se o que se entende ser um processo eficiente de atendimento aos clientes e aprimorou-se o entorno desse processo.

Para efetivamente cumprir com o objetivo principal deste estudo, bem como com os específicos, foi utilizado o método de análise e melhoria de processo. Cumpriram-se as seguintes etapas: primeiramente, identificar a necessidade de melhoria; na segunda etapa deu-se a análise desse processo; baseando-se nisso, a terceira etapa girou em torno da descrição desse processo, utilizando a ferramenta de fluxograma; na sequência, juntamente com os gestores e os colaboradores da empresa, foram observadas as lacunas no processo de atendimento para assim finalizar a quinta e última etapa, a qual culmina na implementação das sugestões de melhorias.

Percorridas todas as etapas necessárias à efetivação deste estudo, apresentaram-se os resultados aos gestores da empresa analisada, quando se percebeu uma receptividade e aprovação das medidas sugeridas. Um ponto positivo dos resultados apresentados é que tanto os gestores quanto os colaboradores da empresa sentiram-se pertencentes às sugestões de mudanças, uma vez que participaram de uma reunião em que constataram os pontos falhos e construíram algumas das ações de melhorias, visto que estão diariamente ligados aos processos. Há grande probabilidade de que as sugestões sejam postas em prática, tendo em vista que são necessidades que foram apontadas pelos agentes dos processos e que a eles fora proposto o fluxograma do processo atual, a fim de que a adesão seja consciente.

É imprescindível que, diante do exposto, a melhoria de processo seja uma ferramenta cada vez mais utilizada para auxiliar na gestão diária das empresas. Melhorias como o aumento da satisfação dos clientes, redução de gastos, filas e retrabalho, e, conseqüentemente, aumento da competitividade da empresa em seu mercado de atuação.

Além da melhoria de processo, principal objetivo do trabalho, o novo fluxo proposto também poderá servir para a empresa ter uma padronização do

atendimento dos clientes e também servirá como base de treinamento de novos colaboradores.

Para além deste estudo de caso, é possível a constatação de que as melhorias de processo não são definitivas, uma vez que as empresas devem analisar seus processos com frequência. Pontos falhos são sempre possíveis, pois há desvios de processos mesmo em empresas já estabelecidas e com sucesso. Também há o constante aprimoramento e progresso pelos quais os diferentes mercados e concorrências estão expostos, o que movimenta a atualização de todos os processos. Nesse sentido é que uma empresa estará sempre competitiva frente à concorrência: quando se olhar como um produto em constante processo de aprimoramento.

REFERÊNCIAS

BALLESTERO-ALVAREZ, María Esmeralda. **Gestão de qualidade, produção e operação**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KRAJEWSKI, Lee J.; RITZMAN, Larry P.; MALHOTRA, Manoj K. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MALHOTRA, Naresh K.; ROCHA, Ismael; LAUDISIO, Maria Cecília; ALTHEMAN, Édman; BORGES, Fabio Mariano. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson, 2005.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão de qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.