

**A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE PROJETOS NA QUALIDADE DE SERVIÇOS  
PRESTADOS NO CAIXA: UM PROJETO DESENVOLVIDO EM UMA EMPRESA  
VAREJISTA.**

**THE INFLUENCE OF PROJECT MANAGEMENT ON THE QUALITY OF SERVICES  
RENDERED BY THE CASHIER: A PROJECT DEVELOPED IN A RETAIL COMPANY.**

**Lorene Carvalho Bitencourt**

Mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão de Projetos da Universidade de São Paulo – PMPA-GP/UNINOVE

E-mail: [lorene.bitencourt@hotmail.com](mailto:lorene.bitencourt@hotmail.com) (Brasil)

**Marcos Paixão Garcez**

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo – USP

Professor do Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão de Projetos da Universidade de São Paulo – PMPA-GP/UNINOVE

E-mail: [mpgarcez@uninove.br](mailto:mpgarcez@uninove.br) (Brasil)

**A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE PROJETOS NA QUALIDADE DE SERVIÇOS  
PRESTADOS NO CAIXA: UM PROJETO DESENVOLVIDO EM UMA EMPRESA  
VAREJISTA.**

**RESUMO**

Muitas empresas são provocadas a diferenciar-se pela qualidade de seus serviços para atender às expectativas dos clientes. Esse estudo relata o desenvolvimento de um projeto ocorrido em uma empresa varejista brasileira, o qual foi motivado por pesquisas de satisfação com os clientes. O tema é relevante, pois o setor é um dos mais dinâmicos da economia brasileira. O relato apresenta nuances do seu desenvolvimento, a necessidade de utilização de técnicas de gerenciamento de projetos e a busca pelo fomento da cultura de qualidade de serviços. Os resultados demonstram haver influência de projetos na satisfação dos clientes. Nesse caso relatado, houve a redução efetiva do tempo de espera em fila e o impacto direto na maior eficiência da operação de caixa.

**Palavras-chaves:** Gestão de Projetos; Qualidade de Serviços; Varejo.

**THE INFLUENCE OF PROJECT MANAGEMENT ON THE QUALITY OF SERVICES  
RENDERED BY THE CASHIER: A PROJECT DEVELOPED IN A RETAIL COMPANY.**

**ABSTRACT**

Many companies are challenged to differentiate themselves by the quality of its services to meet customer expectations. This study reports the development of a project occurred in a Brazilian retail company, which was originated by satisfaction surveys with customers. The theme is relevant, as the sector is one of the most dynamic in the Brazilian economy. The report presents nuances of its development, the need for use of project management techniques and the search for fostering a culture of quality service. The results demonstrate that customer satisfaction can be influenced by Project Management. In this reported case, there was an effective reduction of the waiting time in queue and direct impact on the efficiency of the check-out.

**Keywords:** Project Management; Quality Service; Retail.

## 1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente em que as empresas buscam por sua vantagem competitiva, ou até mesmo pela sobrevivência devido a grande concorrência enfrentada por alguns setores, a diferenciação por meio da inovação e da qualidade de produtos e serviços vem ganhando prioridade na estratégia das organizações. No Brasil, esse cenário é refinado pela ascensão de novos participantes à classe média nos últimos anos, o que reforça uma expectativa de satisfação por parte dos clientes nos seus momentos de experiência de compras junto ao varejo.

Apesar do movimento de algumas empresas voltado para a preocupação em atender as necessidades e desejos dos clientes, oferecer um nível de serviço adequado à expectativa do consumidor tem-se mostrado desafiador. De fato há um hiato entre a preocupação dos executivos com a qualidade do serviço oferecido e a utilização de métodos eficazes que impactem na satisfação do cliente. Esse hiato pode ser gerado, em parte, por uma necessidade de alinhamento entre os projetos e processos das empresas com a estratégia de foco no cliente, como também pela falta de mensuração dos resultados das ações implantadas a fim de verificar se de fato elas estão sendo executadas e se os resultados condizem com o planejado.

O ponto de caixa tem impacto direto na venda no mercado varejista, pois após a seleção do produto ou serviço, há a expectativa do cliente em ter um processo rápido de pagamento de suas compras e assim consolidar uma boa experiência. A existência de filas no caixa geralmente ocasiona insatisfação dos clientes e eventualmente até a desistência da compra.

O projeto baseou-se nessa necessidade em atender às expectativas dos clientes, mensurar os resultados de forma a garantir a execução consistente pela área de Operações, mas por outro lado, sem haver aumento no quadro de funcionários. Dessa forma, encontrar a resposta para como atuar na satisfação do cliente, sem aumento de custos de quadro, mostrou-se um desafio particular ao projeto.

Observou-se um desafio adjacente que foi o fato da empresa não utilizar técnicas de gerenciamento de projetos de forma padronizada. Isso em parte foi compensado pela experiência do gestor do projeto, porém a necessidade de conhecimento e aplicação dos cinco grupos de processos (Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e controle e Encerramento), bem como das ferramentas e técnicas surgiu no decorrer do projeto. A qualidade de serviço esperado pelos clientes e prestado pelas empresas é o fio condutor no decorrer desse relato.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para viabilizar a compreensão do estudo, alguns conceitos gerais são tratados no referencial teórico.

### 2.1 SERVIÇOS

O entendimento das nuances do setor de serviços é um dos componentes importantes para compreensão do cenário no qual ocorreu o desenvolvimento do projeto descrito nesse relato. Serviço é definido por Lovelock, Wirtz, & Hemzo (2011) como as atividades econômicas que uma parte oferece a outra e, em troca de dinheiro, tempo e esforço, os consumidores recebem os resultados desejados, objetos ou outros ativos. Segundo eles, algumas forças estão transformando o mercado de serviços, dentre elas as mudanças sociais (maiores expectativas dos consumidores, mais pessoas com falta de tempo, maior desejo de comprar experiências versus objetos, dentre outros) e tendências de negócios como o foco na qualidade e na satisfação dos clientes. Essas forças agem em conjunto de forma a impactar no sucesso de um negócio, pois remodelam a demanda, oferta, o cenário competitivo e estilos de vidas, segundo Lovelock *et al.* (2011).

A área de serviços, de acordo com Lovelock *et al.* (2011), é responsável por mais de 66% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil e emprega mais da metade dos trabalhadores formais. O varejo brasileiro é, segundo Mattar (2011), um dos mais dinâmicos setores da economia com uma receita de vendas em 2006, superior a R\$457 bilhões, 1.3 milhão de estabelecimentos e mais de 5.7 milhões de pessoas ocupadas, representando quase 20% do PIB. De acordo com o relatório do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), referente a agosto de 2012, o varejo nacional obteve, em termos de volume de vendas, acréscimos da ordem de 10,1% sobre agosto do ano anterior e de 7,8% no acumulado dos últimos 12 meses.

Os serviços apresentam oito características comuns, dentre elas, o fator tempo como atributo que geralmente assume grande importância, pois é considerado um recurso escasso e que deve ser utilizado com sabedoria (Lovelock *et al.*, 2011). Em adição a esse ponto, o tempo também é classificado por ele como um dos sete riscos percebidos na compra, e no uso de serviços, de forma que os clientes evitam tomar uma decisão enquanto o risco percebido é alto. A conveniência é citada por Mattar (2011) como um dos fatores determinantes do valor de entrega ao consumidor, nesse quesito são consideradas a rapidez no atendimento e a ausência de filas. Dessa forma,

entende-se que a fila de espera é um fator de impacto na decisão de compra. De acordo com Rinaldi (2007, p. 23):

“Percebe-se que a espera, de um modo geral, sensibiliza o cliente em seu futuro comportamento. Um consumidor insatisfeito com seu tempo de espera talvez possa não desistir de sua compra naquele momento, contudo, pode não voltar mais àquele estabelecimento devido à imagem negativa percebida.”

Nesse cenário, “A competição assume formas muito complexas e alcança altos níveis de intensidade que obrigam as empresas a desenvolverem um posicionamento estratégico que permita o prosseguimento de um desempenho superior ao de seus principais concorrentes.” (Piscopo, João & Thamhain, 2012, p. 5). Piscopo *et al.* (2012) apresentam o Modelo Delta, desenvolvido por Hax & Wilde II, o qual preconiza a abordagem sistêmica para formulação de estratégias com a inserção dos vértices Soluções para os clientes e Sistema *Lock-In*em seu modelo que contempla também o vértice Melhor produto. O modelo foi construído para proporcionar uma gestão adaptativa uma vez que as metodologias tradicionais, que são fortemente baseadas na concorrência, não demonstraram adequação para estabelecer um posicionamento sustentável da estratégia em um ambiente de negócios em mudança, no qual há a necessidade da construção de relação com os clientes. (Piscopo, João & Thamhain, 2012).

## 2.2 QUALIDADE

A perspectiva estratégica da qualidade está inserida em um contexto mais amplo no qual ela, junto com outros aspectos essenciais, impacta na sobrevivência da organização (Carvalho, Paladini, Bouer, *et al.*, 2012). Satisfação do cliente, de acordo com Juran (2011), é o resultado alcançado quando as características do produto correspondem à satisfação do cliente e ressalta que o maior impacto é sobre a participação de mercado e conseqüentemente sobre a receita de vendas. Para exemplificar esse entendimento, Pinto e Carvalho (2006) realizaram uma pesquisa com 198 empresas de grande porte no Brasil e a hipótese “as empresas que mais investiram em qualidade, pela adoção de programas, obtiveram sucesso nos indicadores de desempenho da qualidade e, também, no retorno sobre o investimento realizado (ROI)” foi considerada verdadeira, pois foram verificados ganhos financeiros e de qualidade.

Além disso, o foco no cliente é um dos oito princípios de gestão constante na ISO 9000 e ISO 9001:2008, segundo Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2011). A norma estabelece que a alta

---

direção deva garantir a satisfação do cliente por meio da determinação e o atendimento dos requisitos deles. Inclusive a ISO 10006 (2003), sobre as diretrizes do gerenciamento de qualidade em projetos, orienta que nos objetivos dos projetos devem ser consideradas as necessidades e expectativas dos clientes e de outras partes interessadas.

Para complementar a preocupação com o cliente na condução das empresas, Juran (2011) ressalta a importância do controle do processo, a fim de mantê-lo estável, para que o mesmo continue a cumprir as metas de qualidade, por meio de várias atividades que consistem em avaliar o desempenho real do processo, comparar o desempenho real com as metas e tomar providências a respeito da diferença.

### 2.3 GESTÃO DE PROJETOS

Segundo Carvalho e Rabechini (2011) os projetos possuem duas características intrínsecas relativas à temporalidade e unicidade. Esses dois conceitos são tratados por Kerzner (2011) e Shenhar e Dvir (2010) que enfatizam que um projeto é um esforço temporário utilizado para criar algo singular e único e que impulsionam a inovação da empresa e as mudanças. O *Project Management Body of Knowledge - PMBoK* (PMI, 2008) registra que os projetos são frequentemente utilizados como meio para atingir o plano estratégico de uma organização.

Na visão de Carvalho e Rabechini (2011) a etapa da integração, que é uma das áreas de conhecimento do *Project Management Institute* (PMI), é onde as condições para o desenvolvimento de um projeto são fomentadas por intermédio da criação de ferramentas e do entendimento do ambiente do projeto, bem como da definição de controles e interface com outras áreas. Segundo o PMBoK (PMI, 2008), durante o desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto na etapa de integração são usadas ferramentas e técnicas que visam adequar o processo para atender às necessidades do projeto, desenvolver detalhes técnicos e de gerenciamento, determinar recursos e níveis de habilidades necessárias, determinar o nível de gerenciamento de configuração a ser usado no projeto e determinar quais documentos do projeto estarão sujeitos ao processo formal de controle de mudanças.

O planejamento da implantação do projeto é definido por Fosberg, Mooz e Cotterman (2005) como o processo de converter todos os requerimentos em um conjunto de tarefas sequenciadas de forma lógica e, com a concordância para sua implantação, devem considerar as informações essenciais para o seu entendimento pelas partes envolvidas e o seu gerenciamento

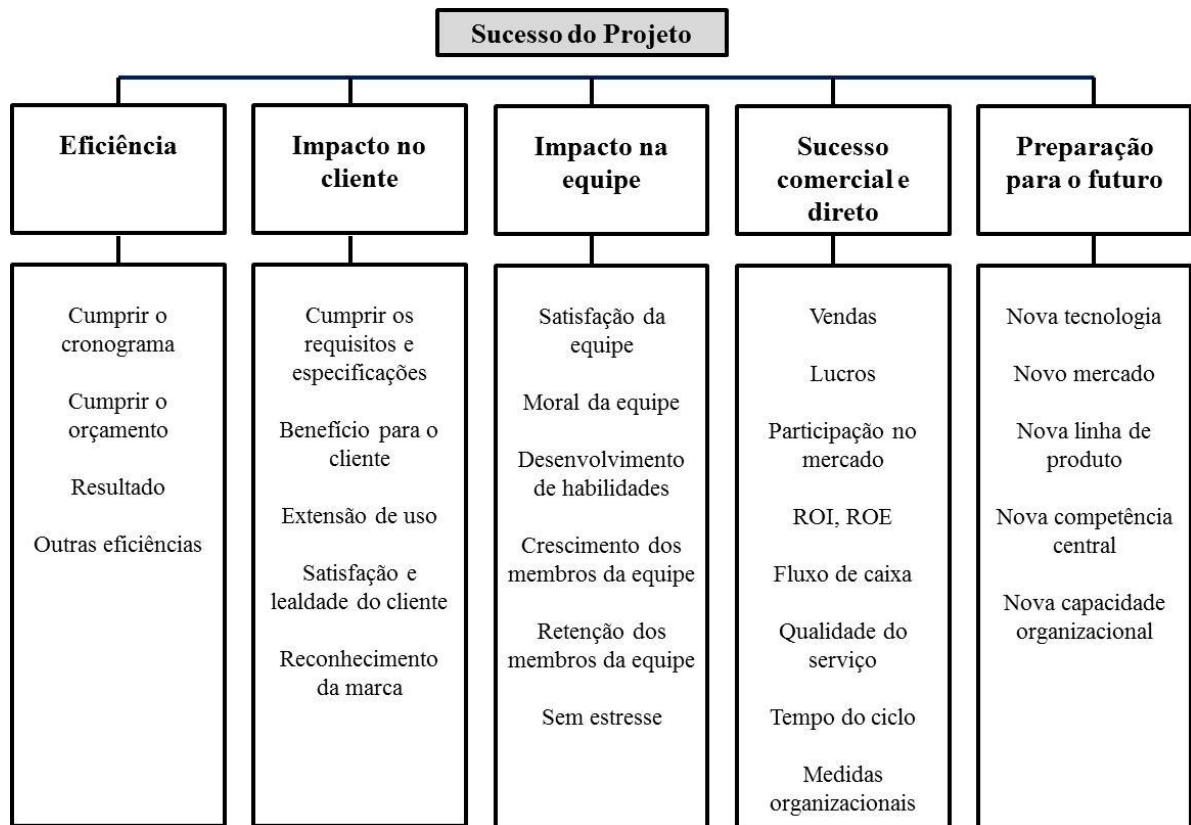
posteriormente. Esse também é o momento para a definição dos critérios de avaliação sobre o sucesso do projeto. Ika (2009) e Kerzner (2011) descrevem que o sucesso em projetos está vinculado ao conceito de sucesso negociado entre as partes interessadas. Dessa forma, para se avaliar o sucesso é necessário definir o critério antecipadamente, selecionar os fatores críticos de sucesso, certificar-se que todos os *stakeholders* estão de acordo com a definição e tê-la como guia no decorrer de todo o projeto. Ao se considerar o ambiente atual de negócios, Shenhar e Dvir (2010) avaliaram que os dois principais direcionadores do gerenciamento de projetos que são: a) restrição tripla (prazo, escopo e custos) e b) o tamanho único (níveis similares de complexidade para projetos de tamanhos distintos), não são mais suficientes. Em busca de garantir a flexibilidade necessária a esse cenário, os autores desenvolveram uma abordagem adaptativa ao gerenciamento de projetos que é direcionada ao sucesso, flexibilidade e à adaptabilidade na condução do projeto. Conforme Shenhar e Dvir (2010, pp.23-24):

“(…)projetos são processos relacionados aos negócios que precisam atender resultados comerciais. Muitos projetos não são previsíveis ou certos. Eles envolvem muita incerteza e complexidade, e devem ser gerenciados de maneira flexível e adaptativa. (...), e a medida que o projeto avança, o replanejamento é muitas vezes apropriado ou mesmo inevitável. (...) Entretanto, nós não estamos sugerindo que se deva eliminar a abordagem tradicional. A abordagem adaptativa é construída sobre esta.”

Diante desse contexto, Shenhar e Dvir (2010) propuseram um novo modelo multidimensional para avaliar e planejar o sucesso além da restrição tripla e, principalmente, baseada na premissa que é necessário medir o que se deseja obter e na necessidade de análise do benefício do investimento. O modelo das cinco dimensões de sucesso do projeto considera os aspectos estratégicos, os táticos, os relacionados aos desempenhos de curto e longo-prazo, e também considera os pontos de vista de pessoas interessadas no sucesso do projeto. De acordo com Carvalho e Rabechini (2011) a perspectiva temporal é uma nova contribuição do modelo ao tópico sucesso de projetos, pois analisa o impacto presente e futuro do projeto. A Figura 1 ilustra os critérios de avaliação de sucesso de projetos em cinco métricas:



**Figura 1** - Cinco dimensões de sucesso do projeto



Fonte: Shenhar e Dvir (2010, p. 39).

Aprendizagens relevantes são proporcionadas pela criação de uma cultura de qualidade em serviços. Zeithaml, Bitner e Gremler (2011) orientam que as empresas prestadoras de serviço atuem na combinação das expectativas dos clientes com as inovações e os projetos e processos de forma eficaz, pois o projeto e o desenvolvimento de ofertas em serviços são complexos e desafiadores. Com esse fim, uma das técnicas referenciadas na literatura é o *Quality Function Deployment* (QFD) que associa a voz do cliente com as chamadas características da qualidade, que por sua vez são relacionadas com as características de produtos ou serviços e seus processos de produção (Guinta e Praizler, 1993, citado por Paladini, 2002). Para exemplificar, Carnevalli e Miguel (2007), com base em seu estudo bibliográfico em 157 artigos, identificaram benefícios da aplicação do QFD para a melhoria do gerenciamento do projeto e de seus resultados, tais como a redução do número de alteração do projeto, tradução da qualidade exigida em características de qualidade e o aumento da satisfação dos clientes.



Esse mapa estabelecido reforça o aumento da expectativa dos clientes por um melhor nível de serviço prestado pelas empresas, bem como a maior competitividade no mercado em geral e, em especial no setor de varejo cujo impacto é alto em função da representatividade em relação ao PIB brasileiro. Essa perspectiva proporciona uma conjuntura na qual as empresas devem atuar para atender aos requisitos mínimos de expectativa de qualidade por parte do cliente e contribuem para um aumento na demanda por projetos que construam um salto de qualidade que impacte na satisfação dos clientes, utilizando-se de soluções eficazes e eficientes, bem como proporcionem solidez ao alinhamento estratégico das empresas.

Conforme dito, a demora na espera pelo atendimento no caixa geralmente ocasiona insatisfação dos clientes e eventualmente até a desistência da compra. Problema esse que deve ser mitigado tanto por meio de ações de Operações como pela incorporação de novos processos e produtos advindos de projetos elaborados com esse determinado fim e que viabilizem não só a implantação de mecanismos de mudança como também de controle do processo e de seus resultados.

Sendo assim, a gestão de projetos que contemple a introdução da voz do cliente no desenvolvimento de produtos, serviços, bem como que proporcione a criação de processos sustentáveis de gestão da operação, representa um assunto a ser tratado pela literatura. Portanto, esse estudo se propõe a estabelecer um vínculo entre a gestão de projetos e a qualidade de serviços e, para isso, utiliza-se do modelo de sucesso de projetos preconizado por Shenhar e Dvir (2012). Para consolidar esse cenário de necessidade de utilização de projetos, Prietro, Prietro e Carvalho (2005) avaliaram que “A qualidade não acontece por acaso, ela precisa ser planejada.”. Os autores concluíram que o uso da metodologia de gestão de projetos contribui para o aumento da eficácia do planejamento e dos resultados na implantação de projetos de qualidade.

### **3 METODOLOGIA DO RELATO TÉCNICO**

A abordagem metodológica escolhida foi a pesquisa-ação. De acordo com Thiollent (1997 como citado em Miguel, 2009, p.106): “A pesquisa-ação é um trabalho de natureza empírica, concebido e realizado em estreita associação com a resolução de um problema coletivo, no qual os pesquisados e participantes representativos da situação estão envolvidos de modo cooperativo”. A proposta de pesquisa visa clarificar uma situação complexa e encaminhar possíveis ações de

---

solução para implementação com base nos problemas detectados na fase investigativa (Thiollent, 2009).

O estudo foi desenvolvido em uma empresa de grande porte do setor varejista. Em sua estratégia, a satisfação do cliente é colocada como um dos pilares e há práticas consistentes de mensuração de níveis de satisfação por meio de pesquisas quantitativas e qualitativas. A empresa tem cultura de projetos e utiliza-se da prática com volume e consistência para fomentar melhorias no negócio, porém não utiliza técnicas de gerenciamento de projetos de forma padronizada.

O desenvolvimento do projeto, desde sua concepção até sua realização, foi pautado no problema de pesquisa sobre como oferecer uma qualidade de serviço nos caixas de forma a aumentar a satisfação dos clientes sem impactar em aumento de quadro. A questão de pesquisa foi: Como a gestão de projetos influencia a qualidade de serviços prestados no caixa de forma a gerar impacto na satisfação dos clientes no mercado varejista? Como objetivo secundário, avaliou-se a utilização formal dos processos de gerenciamento de projetos. Como fontes de evidências foram utilizadas documentos, observações e participação em reuniões.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS**

A demanda pelo projeto ocorreu a partir da análise de resultados de pesquisas com clientes que resultou em sua criação. Para corroborar com a compreensão da criticidade do tema para a organização, na Tabela 1 apresentam-se algumas respostas selecionadas:

**Tabela 1** - Resultados de Pesquisas de clientes.

TIPO DE PESQUISA	AMOSTRA	PONTOS SELECIONADOS DAS PESQUISAS
Pesquisa Quantitativa <i>High Users</i>	1.185 respondentes.	29,6% dos respondentes registraram que a fila do caixa era o principal defeito da empresa.
Pesquisa Qualitativa <i>Shopping Along</i>	200 respondentes.	Perguntado sobre quais as prioridades para se considerar um caixa ideal, a resposta foi: Ter um caixa mais rápido; Atendimento (Agilidade e Comportamento do operador de caixa); Pré-atendimento na fila; Entretenimento. Para esses clientes a empresa em questão deveria atentar-se para a agilidade e a eficiência nos caixas em função da insatisfação vivenciada nessa experiência.
Pesquisa Quantitativa <i>High Users</i>	595 respondentes.	94% dos clientes já foram até uma loja, escolheram o produto, provaram e desistiram da compra por causa da fila no caixa.

Os clientes denominados de *high users* foram selecionados aleatoriamente em função de possuírem frequência de compras por ano acima da média dos demais clientes. Para a pesquisa de *shopping along* foi contratado um instituto de pesquisa que selecionou consumidores, com experiência de compra no setor, para que fizessem um dia de compras em uma loja da empresa e em loja dos principais concorrentes para efetuar avaliações por meio de uma entrevista estruturada. Os consumidores não souberam qual empresa contratou a pesquisa.

O presente trabalho foi desenvolvido de acordo com as fases preconizadas por Thiollent (2009) para a pesquisa-ação: a) Fase Exploratória, b) Fase de Pesquisa Aprofundada, c) Fase de Ação e d) Fase de Avaliação.

- **Fase Exploratória**- Nessa fase foi criado um time interdisciplinar para avaliar as pesquisas, os números relativos à operação de caixa e outras informações para a elaboração do projeto e de seus objetivos. Discussões em grupo ocorreram para detectar os principais problemas a serem tratados e foram levantadas necessidades de maior investigação em algumas questões. O projeto foi escolhido como um projeto prioritário para a área de Operações com a pretensão de atuar na melhoria da qualidade do serviço prestado no caixa por meio da redução do tempo de espera do cliente na fila.

- **Fase Pesquisa Aprofundada** - A partir de reuniões com fornecedores potenciais, gestores e funcionários de lojas, bem como áreas de tecnologia e outras áreas com *interface* com o processo, foram definidos os tópicos relativos ao gerenciamento da integração do projeto, tais como planos de abertura, gerenciamento, das mudanças, execução e controle do trabalho. Tópicos relativos ao escopo, prazos, valor do investimento pretendido, qualidade, riscos, recursos e equipe também foram avaliados. Em adição ao material já analisado, foram avaliados dados históricos e projeções e também foram feitas observações diretas. Foi composto um mapa com esses dados e desenvolvida nova pesquisa nas quais se estudou os pontos críticos citados nas pesquisas anteriores. Inicialmente foram convidados três fornecedores para participar do teste de conceito de uma solução tecnológica que pudesse apoiar a mudança, no entanto apenas um mostrou qualificação técnica. Alguns pontos do processo de integração foram revisitados como, por exemplo, a definição do valor do investimento baseado na proposta apresentada.
- **Fase Ação** – Foram conduzidos testes de conceito e definiram-se os critérios do piloto. No piloto foi identificado que a solução era incompatível com a dinamicidade apresentada na área de caixas, principalmente devido ao comportamento do consumidor. Após alguns testes, foi possível, por meio da formação de parceria com uma terceira empresa, desenvolver uma solução aderente aos pré-requisitos do projeto. Foi necessária uma expressiva quantidade de customizações, porém a solução desenvolvida foi considerada satisfatória e atendeu ao escopo do projeto. Por fim, foi possível monitorar o tempo de espera na fila do caixa, dimensionar o quadro de funcionários necessário e atuar nas demais ações estabelecidas previamente para assegurar o nível de serviço para o tempo de espera em fila para atendimento ao cliente.
- **Fase Avaliação** – Os resultados durante o piloto foram monitorados e os ajustes necessários foram feitos. Os *deliverables* esperados para ele consistiam na implantação de uma solução que permitisse: 1) propor quadro necessário por loja de acordo com sua curva de demanda, 2) gerar relatórios de acompanhamento de tempos e 3) acompanhar o cumprimento do planejado *versus* executado pela loja. Após três meses de piloto, a avaliação da equipe do projeto e da alta administração foi de que o mesmo tinha sido um sucesso, pois correspondeu a mudança desejada e descrita como escopo do projeto.

Em virtude do sucesso apresentado, a alta administração autorizou a expansão do projeto para uma quantidade de lojas 50% superior ao planejado e desafiou a antecipação do término em três meses, totalizando a implantação em noventa lojas localizadas em quatorze estados brasileiros. Isso representou uma redução de 30% no prazo original. Essas mudanças visaram que os resultados pudessem ser capturados nas lojas ainda no Natal do referido ano. A redução de prazo e o aumento na quantidade de lojas mostrou-se um grande desafio e exigiu flexibilidade e agilidade no levantamento de requisitos de implantação, renegociação com os fornecedores e *stakeholders* envolvidos, bem como redefinição dos requisitos do plano de expansão, dentre outros.

Diante do exposto, foi decidida a entrega do projeto em duas fases. Na primeira houve a instalação da solução tecnológica (hardware, software e parametrização) que permite a mensuração dos tempos de espera e foram desenvolvidos os planos de comunicação e de engajamento das partes interessadas, os treinamentos técnicos aos usuários, a proposição de quadro ideal para suportar a demanda do Natal e, para garantir o suporte técnico às lojas e monitorar os resultados, foi criado um time de especialistas por região e um *Command Center*. Na segunda fase, foram desenvolvidos os relatórios centralizados.

Com base nas observações e por meio de acompanhamentos da empresa, foi possível verificar que o projeto contribuiu com resultados que impactaram na qualidade de serviço prestado no caixa. De acordo com as cinco métricas propostas por Shenhar e Dvir (2010), a avaliação do sucesso do projeto foi resumida na Tabela 2:

**Tabela 2** - Avaliação dos resultados do projeto de acordo com as cinco métricas propostas por Shenhar e Dvir (2010):

MÉTRICA	DEFINIÇÃO	RESULTADOS OBSERVADOS
Eficiência do projeto	Cumprir as metas de tempo e de orçamento.	Superada a meta de prazo em três meses (30% do tempo). O orçamento inicial foi respeitado mesmo com aumento da quantidade de lojas.
Impacto no cliente	Cumprir os requisitos e alcançar a satisfação do cliente, os benefícios e a lealdade.	Redução do tempo de espera em fila, fomento da cultura e do planejamento de qualidade. Ex.: No Natal, foi registrado o menor tempo de atendimento no caixa dos últimos cinco anos. Ex.: Em abril do ano seguinte, 98% dos clientes foram atendidos no tempo médio máximo esperado pela empresa.

Impacto na equipe	Satisfação, retenção e crescimento pessoal.	Satisfação da equipe em função dos resultados apresentados no decorrer do projeto, pela superação dos desafios propostos e pelos resultados proporcionados ao cliente. Em reuniões e em visitas a algumas das lojas implantadas, os operadores e gestores registram sua satisfação em função de uma operação de caixa mais satisfatória para o cliente, o que gerou inclusive, menos atritos com os funcionários.
Resultados comerciais	Retorno do investimento, participação do mercado e crescimento.	Visão lojas - Gerenciamento mais adequado do serviço de caixa pelas lojas, inclusive com a redução de custos de quadro em algumas unidades. Visão empresa - Redução de custos de contratação de terceiros, em virtude da alocação do quadro de operadores de acordo com a curva de demanda. Ex.: No natal não houve a contratação de terceirizados para o caixa, fato comum nos anos anteriores.
Preparação para o futuro	Novas tecnologias, novos mercados e novas capacidades.	Desenvolvimento de solução não disponível no mercado que gerou um <i>case</i> para implantação em outras áreas da empresa.

Outras contribuições do projeto também foram identificadas, tais como a definição do nível de serviço a ser entregue ao cliente, a inserção do assunto nos fóruns de gestão de forma mais estruturada e pautada em dados reais, a estruturação de orientações e de treinamentos, bem como a condução de ações direcionadas de acordo com os resultados de cada unidade.

O PMBoK (PMI, 2008) destaca que os projetos são frequentemente utilizados como meio de atingir o plano estratégico de uma organização. Os projetos são a única forma de as empresas mudarem, implantarem uma estratégia, inovarem ou obterem vantagem competitiva (Shenhar & Dvir, 2010). Portanto, o projeto em questão contribuiu para que a empresa se aproximasse de um dos seus pilares estratégicos que é a satisfação do cliente, como também para a geração de recursos para o planejamento da qualidade de serviço no caixa.

A empresa seleciona seus projetos estratégicos por meio de comitê de executivos e utiliza ferramentas selecionadas pelo *Project Management Office* (PMO) da empresa para gerir os projetos corporativos. Porém os projetos das áreas que deveriam ser selecionados e priorizados de forma a assegurar o alinhamento com os direcionamentos estratégicos, na prática são selecionados por cada gestor em função da restrição de recursos humanos e da agenda da área de tecnologia, por exemplo. Os projetos das áreas não se utilizam da metodologia e de ferramentas selecionadas pelo PMO para os projetos corporativos. É responsabilidade do gerente do projeto selecionar qual o formato que considera adequado para condução.

Apesar da questão de pesquisa ter sido respondida favoravelmente, o objetivo secundário relativo à gestão de projetos é passível de melhoria em virtude da organização não se apropriar com profundidade dos conhecimentos, técnicas e ferramentas que poderia proporcionar-lhe um melhor gerenciamento de projetos.

## 5 CONCLUSÃO

O projeto relatado revelou que foi possível influenciar o nível de atendimento prestado na fila do caixa dessa empresa varejista e os resultados demonstram que a gestão de projetos pode ser utilizada como um viabilizador da satisfação do cliente. De tal forma que a questão de pesquisa sobre como a gestão de projetos influencia a qualidade de serviços prestados no caixa de forma a gerar impacto na satisfação dos clientes no mercado varejista foi respondida utilizando-se o modelo das cinco dimensões de sucesso preconizadas por Shenhar e Dvir.

O projeto foi avaliado pela empresa e pelos demais envolvidos como um sucesso em virtude dos resultados obtidos em relação à redução do tempo de fila, tanto pela ótica da empresa quanto pela ótica do cliente. A principal contribuição desse relato é apresentar a inserção da qualidade de serviços como um assunto a ser tratado nos estudos relativos ao gerenciamento de projetos e, em particular, ao setor de serviços e varejo. Uma contribuição adicional do relato é a utilização do modelo das cinco dimensões de sucesso como instrumento de análise do sucesso em projetos e a apresentação do QFD como uma ferramenta que visa à inserção da voz do cliente no desenvolvimento de produtos e que associada à gestão de projetos contribuem para um melhor gerenciamento dos mesmos e contabilização de benefícios principalmente na condução do projeto.

Em relação ao gerenciamento de projetos, foi identificada a oportunidade de utilização de ferramentas, principalmente relativas ao planejamento e ao gerenciamento de mudanças. Em especial no que tange a conversão dos requerimentos em tarefas sequenciadas e a concordância das partes envolvidas, pois o projeto requereu mudanças em seu escopo o que ocasionou no envolvimento de novos agentes, bem como no rearranjo das principais atividades para garantir seu cumprimento após redução do prazo final do projeto. Sendo assim, identificou-se a oportunidade da equipe de projeto usufruir das boas práticas que viabilizem uma gestão de projetos mais adequada ao incorporar os conceitos e ferramentas antecipadamente na sua fase de planejamento.



Dessa forma, os esforços da equipe podem estar concentrados no gerenciamento do projeto e nos seus *deliverables*. Além de que, caso haja necessidade de ajustes, os mesmos sejam feitos mediante as boas práticas de forma a mitigar riscos e impactos no decorrer do gerenciamento do projeto. Após a implementação do projeto as ações de qualidade requerem o controle de processo com o objetivo de transformar a cultura existente, bem como efetuar a mensuração dos resultados alcançado se assim direcionar os ajustes necessários. Por fim algumas das recomendações extraídas do projeto relatado são:

- a) Acompanhamento periódico da satisfação dos clientes por meio de pesquisas a fim de que ações corretivas possam ser tomadas caso haja descolamento entre o resultado esperado e o realizado;
- b) Criação de planos de ação para as unidades de negócio que não estejam dentro de sua meta de tempo de espera em fila ou dos níveis de satisfação esperados;
- c) Manutenção do assunto nos fóruns de discussão interna a fim de se estabelecer a cultura de satisfação do cliente;
- d) Utilização formal de metodologia de gerenciamento de projetos e
- e) Utilização de metodologia que permita flexibilidade para mudanças.

Outra contribuição do relato é a narração da utilização da pesquisa-ação no desenvolvimento do projeto de forma a exemplificar o seu uso em uma organização varejista. Sendo assim, os objetivos do trabalho foram atingidos de forma a colaborar com a literatura e os resultados apresentados demonstram uma evolução na qualidade de serviço prestado no caixa da empresa em questão por meio da redução do tempo de espera em fila e da redução de atrito com o cliente. Por outro lado, o tema qualidade em serviços abrange uma gama de assuntos que não foram avaliados nesse trabalho em função do escopo do projeto ter-se centrado na operação de caixa. Portanto, em termos de sugestões para pesquisas futuras, sugerem-se estudos sobre a utilização da gestão de projetos como fomentador da qualidade de serviços em outros setores, bem como estudos para a avaliação da relação entre investimento em qualidade e retorno financeiro.

## REFERÊNCIAS

- Carpinetti, L. C. R, Miguel, P. A. C., & Gerolamo, M. C. (2011). Gestão da qualidade ISO 9001:2008: princípios e requisitos. (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Carvalho, M. M, Paladini, E. P., Bouer, G., Ferreira, J. J. A., Miguel, P. A. C., Samohyl, R. W., & Rotondaro, R. G. (2012). Gestão da qualidade. (2a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Carvalho, M. M., & Rabechini Jr, R. (2011). Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Carnevalli, J. A., & Miguel, P. A. C. (2007) Revisão, análise e classificação da literatura sobre o QFD – tipos de pesquisa, dificuldades de uso e benefícios do método. *Gestão & Produção*, 14 (3), pp. 557-579.
- Fosberg, K., Mooz, H., & Cotterman, H. (2005). Visualizing Project Management: models and frameworks for mastering complex systems. (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Ika, L. A. (2009). Project Success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, 40 (4), pp. 06-19.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE]. Pesquisa Mensal de Comércio. Recuperado em 15 de outubro de 2012, de [ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio\\_e\\_Servicos/Pesquisa\\_Mensal\\_de\\_Comercio/Fasciculo\\_Indicadores\\_IBGE/pmc\\_201208caderno.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_de_Comercio/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pmc_201208caderno.pdf)
- Juran, J. M. (2011). A Qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Cengage Learning.
- International Standard. (2003). ISO 10006. Quality management systems – Guidelines for quality management in projects. (2nd ed.). Geneva: ISO Copyright office.
- Kerzner, H. (2011). Gerenciamento de Projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle. (10a Ed. rev.). São Paulo: Editora Blucher.
- Mattar, F. N. (2011). Administração de varejo. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Miguel, P. A. C. (2009). QFD no desenvolvimento de novos produtos: um estudo sobre a sua introdução em uma empresa adotando a pesquisa-ação como abordagem metodológica. *Produção*, 19 (1), pp. 105-128.

- Lovelock, C., Wirtz, J., Hemzo & M. A. (2011). Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia. (7a ed). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Pinto, S. H. B, & Carvalho, M. M. (2006). Implementação de programas de qualidade: Um survey em empresas de grande porte no Brasil. *Gestão&Produção*. 13 (2), pp.191-203
- Piscopo, M. R., João, B. do N., & Thamhain, H. J. (2012). The value net, the Delta model, and the aeronautics industry. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 11(2), 5–33.
- Prietro, V. C., Prietro, E., & Carvalho, M. M. (2005). Implementação de Sistemas da Qualidade: uma visão por projetos. *XII Simpósio de Engenharia de Produção*. Bauru, São Paulo, SP.
- Project Management Institute [PMI]. (2008). A Guide to the project management body of knowledge (PMBok Guide) (4rd ed.). Newtown Square: Four Campus Boulevard.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2010). Reinventando Gerenciamento de Projetos: A abordagem Diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos. São Paulo: M.Books.
- Rinaldi, J. G. S. (2007). A Importância da Rapidez de Atendimento nos Caixas de Supermercados: um estudo de caso utilizando um modelo analítico de filas com trocas. Tese de doutorado, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, Brasil. Disponível: [http://www.btd.ufscar.br/htdocs/tedeSimplificado/tde\\_arquivos/neto@200.136.241.56/1/TDE-2007-11-28T07:26:48Z-1650/Publico/TeseJGSR.pdf](http://www.btd.ufscar.br/htdocs/tedeSimplificado/tde_arquivos/neto@200.136.241.56/1/TDE-2007-11-28T07:26:48Z-1650/Publico/TeseJGSR.pdf)
- Thiollent, M. (2009). Pesquisa-ação nas organizações. (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler, D. D. (2011). Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente. 5a edição. Porto Alegre: Bookman.

---

Data do recebimento do artigo: 28/12/2012

Data do aceite de publicação: 15/02/2013

---