

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
ESCOLA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MBA EM GESTÃO DA PRODUÇÃO E LOGÍSTICA**

**Uma análise da implantação de projetos paisagísticos,
indicadores do serviço de garantia e fatores críticos de sucesso
na Floricultura PS**

São Leopoldo, agosto de 2019.

Sumário

1	Contextualização do problema.....	3
2	Proposta de solução.....	4
2.1	Referencial teórico	5
2.1.1	Gerenciamento de Projetos e Operações.....	5
2.1.2	Definição de serviços.....	6
2.1.3	Definição de mapeamento de processos.....	8
2.1.4	A garantia do produto e serviço no contexto de uma Floricultura.....	9
2.1.5	Fatores Críticos de Sucesso (FCS).....	10
2.2	Entendimento aprofundado do problema	10
2.2.1	Coleta de Dados	11
2.3	Análise da Solução.....	12
2.3.1	Mapeamento do processo de projetos paisagísticos.....	12
2.3.2	Indicadores das atividades de garantia/manutenção de projetos paisagísticos.....	15
2.3.3	Novo mapeamento de processos paisagísticos.....	17
2.3.4	Fatores críticos de sucesso (FCS) em projetos paisagísticos	24
3	Conclusão.....	26
4	Referência.....	28

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

A Floricultura PS está situada na cidade de Gravataí, possui quatro funcionários, sendo que em períodos de alta procura por serviços de paisagismo e jardinagem a empresa utiliza mão de obra temporária para conseguir atender os picos elevados de demanda do negócio, que normalmente ocorrem nos meses mais quentes, principalmente durante o verão. A empresa atende principalmente as cidades de Gravataí, Cachoeirinha e Taquara, atuando há oito anos no ramo de serviços, mais especificamente na prestação de serviços relacionados à elaboração e execução de projetos paisagísticos e serviços de jardinagem, realizando manutenções como corte de grama, poda, correção do solo, revitalização de jardins, entre outros. Em junho de 2018 a empresa inaugurou sua primeira loja (floricultura) em uma área de 900 metros quadrados para a comercialização de flores, folhagens, frutíferas, gramas, vasos de flores, pedras para jardim, composto orgânico entre outros artigos decorativos.

Em especial, a atividade de paisagismo está diretamente ligada ao manejo de plantas, onde o projeto paisagístico busca alcançar a combinação e disposição de espécies de plantas, por vezes, com uso de alguns artifícios decorativos, para harmonizar e valorizar um determinado ambiente. Quando é vendido um projeto paisagístico, nem sempre a empresa tem no estoque todas as plantas que irão compor o projeto paisagístico. Então é realizada a encomenda para os fornecedores, que arrancam as plantas do solo e as comercializam em vasos plásticos. Nesse processo o produto perde parte de sua ramificação, o que deixa as raízes das plantas um pouco fragilizadas. As plantas recebidas logo são utilizadas nos projetos paisagísticos, iniciando assim uma nova fase de adaptação.

A empresa oferece garantia no plantio de grama, flores, folhagens e frutíferas por um prazo de 30 dias, por entender que neste período a planta está mais vulnerável e pode não se adaptar à qualidade do solo onde é replantada. A partir da finalização dos serviços de paisagismo e entrega do projeto, o cliente fica responsável pelos cuidados das plantas, fase em que é crucial a irrigação diária das mudas que recém foram alocadas ao novo ambiente, sendo esta tarefa fundamental para que seja possível sustentar a beleza do local. Caso contrário, existe o risco de prejuízo à estética e sobrevivência das plantas, visto que a finalidade do paisagismo é tornar um ambiente esteticamente agradável ao cliente.

Em alguns casos o contratante não realiza a manutenção e cuidados necessários, o que ocasiona problemas no projeto. Porém, como a empresa não realiza nenhum tipo de acompanhamento do serviço após a entrega, não há como identificar se foi por responsabilidade do cliente, ou por falta de adaptação que ocasionou a perda de determinada planta.

Quando o problema foi gerado por falta de cuidado do contratante, como por exemplo, falta de irrigação, a empresa estaria isenta de prestar garantia por caracterizar maus cuidados em relação aos serviços. Mesmo assim, esse fato gera insatisfação no cliente, que acaba registrando reclamação junto à empresa. Em decorrência de tal fato é feita a troca do produto que apresenta defeito para preservar o bom relacionamento com o cliente.

Desta forma pretende-se investigar quais são as atividades de um projeto paisagístico e manutenção de serviços paisagísticos, de modo a garantir a satisfação do cliente, realizados pela floricultura PS, destacando alguns indicadores operacionais de garantia/manutenção, bem como fatores críticos de sucesso.

Esta proposta de solução objetiva analisar os processos e atividades envolvidos na implantação de projetos paisagísticos da Floricultura PS. Tais objetivos desdobram-se em: (a) mapear o processo paisagístico da Floricultura PS; (b) analisar os indicadores do serviço de garantia de projetos paisagísticos; (c) apresentar o novo mapeamento de processos paisagísticos da Floricultura PS; e (d) identificar os fatores críticos de sucesso em projetos paisagísticos.

A proposta de solução organiza-se em seção 2.1 momento em que apresenta a revisão da literatura, seção 2.2 sobre o detalhamento na forma como o problema foi investigado, seção 2.3 em que a análise da solução apresenta as principais entregas dos objetivos específicos e, por fim, capítulo 3 com a conclusão.

2 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Este capítulo inicia apresentando a revisão de literatura, momento em que foram pesquisados temas pertinentes as atividades do negócio, nas quais este projeto objetiva sugerir melhorias para que a empresa consiga melhorar o nível de desempenho de suas operações. Logo em seguida, para o entendimento aprofundado do problema, estão expostas as metodologias utilizadas na coleta de dados para dimensionar os resultados obtidos em projetos paisagísticos.

2.1 Referencial teórico

Nesta ocasião foram pesquisados na bibliografia assuntos que tratam das atividades relativas ao negócio da Floricultura PS, mais exatamente direcionadas aos projetos paisagísticos. Para tanto foram trabalhados temas como gerenciamento de projetos e operações, serviços e mapeamento de processos. Como complemento as revisões bibliográficas, a abordagem dos fatores críticos de sucesso em projetos se faz muito importante para entender de forma mais clara as restrições que demandam maiores esforços dos gestores do negócio para que seja possível alcançar os resultados pretendidos ao final de cada projeto.

2.1.1 Gerenciamento de Projetos e Operações

A discussão sobre projetos e operações é relevante para esta pesquisa levando em conta que a principal entrega de um projeto paisagístico são flores que exigem um cuidado contínuo, ou seja, necessitam de uma manutenção constante, o que denota a importância do olhar da operação de serviços de jardinagem.

De acordo com a *Project Management Institute* (2008) apud Vezzoni et al. (2013, p. 119) “Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo compreendido entre um início e fim”. Dentre muitas definições, Santos (2017), destaca que projeto é um compromisso temporário com todos os requisitos que compõem o resultado final esperado pré-estabelecidos, bem como, início e fim definidos. Na verdade, projeto é o planejamento que antecede a ação e compreende um período necessário para sua execução.

Projetos são criados para aproveitar oportunidades, maximizar resultados e para eliminar surpresas indesejáveis durante sua execução. Para tanto “envolvem interesses elevados: vontade, ambição e preocupação com o futuro”. (SABBAG, 2013, p. 4). Cada projeto é único, e de certa forma é uma inovação que segundo Carvalho (2015) dependendo do grau de novidade pode ser radical, trazendo grandes mudanças para uma organização, ou incremental, aperfeiçoando a estrutura existente.

Projetos por definição, não podem ser uma atividade repetitiva e continua, portanto, rotina (CAVALCANTI, 2016, p. 2). Atividades com essas características são denominadas operações. Segundo Cavalcanti (2016), as operações têm por

característica a repetitividade de um padrão, seja na produção de um bem tangível ou na forma como um bem é oferecido. A operação dos serviços pode e deve ser caracterizada por processos padronizados durante os processos de prestação dos serviços, ou seja, repetitividade.

Para Fitzsimmons (2014) a operação dos serviços é distinta da operação de um bem tangível, uma vez que essa é uma experiência pessoal e intangível que não pode ser transferida de uma pessoa para outra. Dessa forma, o serviço é consumido simultaneamente a sua produção. Em contraponto, Giansi (2012) destaca que os serviços são de difícil padronização, devido ao alto índice de variabilidade que pode apresentar, embora admita exceções. Ainda relata que o principal desafio em relação aos serviços é o controle descentralizado de suas operações.

No contexto da presente pesquisa destaca-se que os projetos paisagísticos são sempre realizados nas dependências e instalações dos clientes, de modo que o serviço de jardinagem e manejo das plantas, após a entrega do projeto, se caracteriza como operação de um serviço, muitas vezes sendo uma experiência pessoal, que exigem conhecimentos técnicos intangíveis e que deve exigir capacitação para ser transferido de uma pessoa para outra.

2.1.2 Definição de serviços

É possível descrever serviços como sendo uma opção de aluguel com a finalidade de possibilitar acesso ao uso de benefícios, vantagens e desempenhos por determinado período e que resulte em experiências e soluções desejadas, nos quais os clientes estão dispostos a pagar por isso. (LOVELOCK, WIRTZ e HEMZO, 2011). Outra definição é de que “serviços são atos, processos e atuações oferecidos ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa, para outra entidade ou pessoa” (ZEITHAML; BITNER, GREMLER, 2014, p. 4). Os serviços são atividades econômicas essenciais, mas que não resultam em bens físicos. O consumo é simultâneo à sua produção, pois não há nenhuma forma de estocar serviços, sendo este uma ação praticada num intervalo de tempo único, com a finalidade de satisfazer as necessidades e desejos dos clientes. (ZEITHAML; BITNER, GREMLER, 2014, p. 4).

Las Casas (2012) destaca que serviços são experiências que podem ser consumidas em diferentes graus de tangibilidade. Intangível para Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) não caracteriza propriedade. Dessa forma elementos abstratos

aumentam de importância, como a empatia, o conhecimento técnico e as habilidades que compõem a capacidade intrínseca do prestador de serviço. Assim, contribuindo para a percepção de valor e desempenho do serviço, como por exemplo, o alto nível de intangibilidade transmitido pelo palestrante quando expõe suas experiências e conhecimentos ao longo de uma palestra.

Podem também ser híbridos, segundo Las Casas (2012) ao apresentar no mesmo tempo, elementos tangíveis e intangíveis, como por exemplo, durante a construção de um projeto paisagístico, as flores, folhagens, vasos e objetos decorativos utilizados são produtos que possuem características físicas, portanto, tangíveis. Já os conhecimentos e habilidades da mão de obra empregada na busca de arranjos e soluções que atendam as expectativas dos clientes não há como medir, sendo assim imaterial e abstrato.

Na verdade “serviços são sensações” (NÓBREGA, 2013, p. 93) provocadas nos usuários, positivas ou negativas, que saciam ou frustram uma expectativa. Os tempos mudaram e o comportamento das pessoas está em constante evolução, mais do que nunca a tecnologia também é uma aliada para facilitar acessos aos mais variados produtos e serviços, tornando a aquisição de posses de menor importância. Por exemplo, os jornais impressos estão com os dias contados, num caminho sem volta. A mídia digital vem se apropriando desse espaço, deixando para trás o papel impresso e agora disponibilizando as mesmas informações em plataformas digitais que possuem capacidade de atualização superior ao que era concebido anteriormente, onde o usuário paga pela assinatura e pode acessar o conteúdo no momento que desejar e não recebe nenhum material físico.

Assim, “serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um bem concreto”. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 382).

Diante das características singulares de um serviço e das tarefas envolvidas em um projeto paisagístico, em especial dos cuidados necessários para conservar as plantas, torna-se importante mapear as atividades envolvidas tanto no momento do projeto, como na operação, de um projeto paisagístico. Tal mapeamento pode ser realizado utilizando conceitos e técnicas de mapeamento de processos.

2.1.3 Definição de mapeamento de processos

Processo é um conjunto de etapas orientadas logicamente para transformar entradas em saídas de maior valor. Nele são introduzidas, pessoas, máquinas, tecnologia e materiais para que seja possível obter resultados esperados. (WILDAUER; WILDAUER, 2015). Na mesma linha de raciocínio, para Lage Junior (2016) também pode se tratar processo como um conjunto de atividades arquitetadas a fim de alcançar um objetivo comum.

No contexto desta pesquisa pode-se citar a garantia estendida das plantas oferecida pela empresa como o resultado de uma atividade que é agregada à prestação dos serviços de paisagismo para ampliar o valor percebido pelo cliente. Esta ação é oriunda de um processo cujo resultado esperado é o de fidelizar clientes.

Os processos adotados por cada organização são a identidade dos resultados obtidos pelo negócio. Assim, Cruz (2015) afirma que todo produto ou serviço é resultado de um conjunto de elementos chamados de processos de negócio. Num cenário econômico cada vez mais competitivo devido à globalização e o avanço de tecnologias é notório o esforço das empresas na busca de melhorias para seus negócios. A forma como ordenam seus processos podem e devem ser aprimorados continuamente sobre a perspectiva de continuarem competitivas no mercado. Contudo, antes é preciso olhar para dentro, rever hábitos e minuciar cada operação no sentido de entender como as partes se conversam, se completam e fluem dentro da organização.

Dessa forma faz-se necessário representar todas as informações coletas através de ferramentas gráficas que transmitam com clareza e objetividade a forma como estão estruturadas as operações. Por fim, a análise do esqueleto operacional e organizacional irá direcionar oportunidades de melhorias e prover novas formatações, mais ágeis e enxutas. Como diz Lage Junior (2016), é fundamental as organizações mapearem seus processos. Esse é o pontapé inicial para que seja possível trabalhar com maior eficiência, precisão e clareza na tomada de decisões.

Krajewski, Malhotra e Ritzman (2017) exaltam que através de exames profundos, o mapeamento de processos é responsável por apresentar diagnósticos do fluxo de atividades das organizações, e com base nas investigações são indicados tratamentos a fim de potencializar a capacidade de geração de resultados positivos.

2.1.4 A garantia do produto e serviço no contexto de uma Floricultura

O período de garantia oferecido por qualquer Floricultura é uma estratégia de mercado e vai ao encontro do pensamento que diz “hoje em dia a principal vantagem competitiva para diferenciar produtos é anexar serviços de qualidade e se possível personalizá-los a cada cliente”. (COBRA, 1994, p. 450).

Fitzsimmons (2014) relata que para satisfazer um cliente não basta apenas ser simpático, bem-relacionado e trabalhar bem-humorado. É preciso antever as necessidades dos clientes a fim de preencher lacunas e explorar oportunidades. Algumas empresas têm optado por oferecer período de garantia para se diferenciar dos concorrentes, de modo que essa garantia proporcione a empresa receber *feedbacks* que podem ser informações valiosas na projeção de melhoria nos processos.

A perda de uma planta num projeto paisagístico obviamente causa certa desconfiança por parte do contratante em relação à qualidade dos serviços prestados. Porém, “quando um problema acontece nem tudo está perdido, a menos que a empresa o ignore”. (ZEITHAML, 2014. p. 42). Em outras palavras, é extremamente importante oferecer assistência técnica para ouvir, atender e solucionar alguns contratamentos que possam surgir. Tal iniciativa ajuda uma Floricultura a fidelizar e estabelecer um relacionamento de confiança com o cliente.

Os serviços de paisagismo geram demandas para outros tipos de serviços, como por exemplo, a manutenção periódica do ambiente que necessita de poda, limpeza entre outros. Então fazer bem feito da primeira vez e estar à disposição sempre que o cliente precisar, inclusive nos momentos de reposição de garantia é uma estratégia para reter clientes, como destaca o trecho de Las Casas (2008, p. 19): “O esforço de manter clientes sempre resulta em aumento de lucros, variando conforme o setor de atuação”.

Ainda na mesma linha de raciocínio “qualidade em serviços está ligada a satisfação. Um cliente satisfeito com o prestador de serviços perceberá um serviço como de qualidade”. E isso acontece em qualquer situação que possa ocorrer essa satisfação, como a solução de um problema, o atendimento de uma necessidade ou de qualquer outra expectativa. (LAS CASAS, 2012, p. 131).

O problema de uma Floricultura em si não é em relação à qualidade de prover os serviços e sim nos produtos que compõe os serviços. No momento da venda as

plantas estão saudáveis e bonitas, e são escolhidas ao gosto do cliente, sendo disponibilizadas no projeto paisagístico de forma exuberante. Mas basta dois ou três dias de calor intenso sem que a planta seja irrigada para que aquela aparência inicial seja condenada. Assim, qualquer empresa de Floricultura deve estar atenta a seguinte frase: “O esforço pela qualidade, feito pela organização aparece no produto”. (PALADINI; BRIDI, 2013, p. 21).

Neste contexto de preocupação com a qualidade do serviço e produto envolvidos em projetos paisagísticos que surge a necessidade de estudar os fatores críticos de sucesso na realização de projetos.

2.1.5 Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

Para Morioka e Carvalho (2014) fatores críticos de sucesso são áreas e atividades que apresentam de certa forma, um risco controlado, e sua funcionalidade é vital para o desempenho do satisfatório de qualquer projeto. Dentre as muitas definições para fatores críticos de sucesso, Robic (1996) diz que são as áreas ou setores que tudo precisa funcionar no seu máximo desempenho, caso contrário o resultado esperado do projeto fica comprometido. Outra definição é que

Fatores críticos de sucesso podem ser definidos como [...] os meios que garantem a realização dos objetivos da organização, ou seja, fatores que, pela sua natureza, podem comprometer todo o sucesso de um plano ou de uma estratégia, devendo ser considerados como “críticos” e merecer atenção especial por parte da administração (TARAPANOFF, 2001, p. 311, apud ROMUALDO et al., 2004 p 133).

Vezzoni et al. (2013) destacam que é preciso transferir um esforço maior para as etapas e condições de maior grau de importância do projeto, tendo sempre um plano de ação para cada variação mapeada, e assim aumentando a possibilidade do projeto ser bem-sucedido.

2.2 Entendimento aprofundado do problema

Os serviços de paisagismo podem oferecer variações com o passar do tempo. Por exemplo, se for realizada a irrigação diária do jardim conforme recomendado pelo paisagista, é muito grande a probabilidade do ambiente se manter sempre bonito e ao agrado do cliente conforme estipulado no projeto. Mas se por acaso, uma muda que

recém foi realocada a um novo ambiente ficar três ou quatro dias sem ser regada, há um risco de perda iminente da espécie.

A vida útil e a beleza de uma planta dependem dos cuidados que a planta recebe. Geralmente os projetos paisagísticos são produzidos para serem duradouros, por isso a contribuição do cliente ou a falta do seu envolvimento tem impacto direto no número de reposições de espécies de plantas. Na seção 2.3.2 apresentam-se os resultados da qualidade dos serviços obtidos num período de 10 meses (julho de 2018 a abril de 2019).

2.2.1 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada a partir do acompanhamento passo a passo das atividades desempenhadas durante a prestação de serviços paisagísticos. O Quadro 1 apresenta as etapas de pesquisa e fontes de coleta de dados.

Quadro 1: Etapas de pesquisa e coleta de dados

Etapa de Pesquisa	Técnica utilizada	Fonte de pesquisa
Mapeamento de projetos paisagísticos	Observação participante e entrevista semiestruturada.	Departamento de vendas, gestor de projetos e paisagista.
Indicadores das atividades de garantia	Pesquisa documental	Relatórios gerenciais.
Novo mapeamento	Observação participante e entrevista semiestruturada	Gestor de projetos e paisagista.
Fatores críticos de sucesso em projetos	Observação participante e entrevista semiestruturada	Departamento de vendas, gestor do projeto e paisagista.

Fonte: Elaborada pelo autor.

A etapa mapeamento de projetos paisagístico consiste da entrevista semiestruturada com integrantes do departamento de vendas, gestor de projetos e paisagistas. Ao mesmo tempo o pesquisador faz parte da empresa PS, de modo que, além dos fatos relatados pelos entrevistados, algumas observações registradas são do ponto de vista da vivência do pesquisador no negócio de projetos paisagísticos.

A etapa de indicadores consiste no levantamento de dados que demonstrem os custos envolvidos com as atividades cobertas pelo período de garantia dos projetos paisagísticos. Tais dados foram obtidos a partir de relatórios gerenciais da empresa PS.

A etapa novo mapeamento do processo foi realizada a partir da entrevista com o gestor de projetos e paisagista, além de contribuições do pesquisador sobre observações realizadas ao longo de dois anos de experiência atuando no negócio de paisagismo.

A etapa de fatores críticos de sucesso em projetos ocorreu através de entrevista semiestruturada com o departamento de vendas, gestor de projetos e paisagista além de algumas colocações do pesquisador, com o intuito de apontar quais são as atividades-chave que apresentam maiores restrições em relação ao sucesso dos projetos paisagísticos.

2.3 Análise da Solução

A análise da solução apresenta as principais entregas das propostas de solução, destacando o mapeamento do processo de projetos paisagísticos praticados pela empresa PS, alguns indicadores das atividades de garantia/manutenção de modo a apontar a necessidade de melhorias nos processos vigentes, um novo mapeamento do processo de projetos paisagísticos utilizando a metodologia de modelagem de engenharia de processo *Business Process Model and Notation* (BPMN) e, por fim, alguns fatores críticos de sucesso que devem ser tratados para garantir a satisfação dos clientes e rentabilidade do negócio.

2.3.1 Mapeamento do processo de projetos paisagísticos

O mapeamento objetiva identificar as principais atividades realizadas em um projeto paisagístico a partir da percepção do departamento de vendas, gestor de projetos e paisagista. O fluxograma é a ferramenta utilizada pela empresa PS para desenhar os processos do negócio e demonstrar as etapas de participação tanto da empresa, quanto dos clientes.

A Figura 1 apresenta as principais atividades realizadas em um projeto paisagístico destacando as atividades realizadas pelo cliente e pelo prestador de serviço, ou seja, a empresa PS. No momento da entrevista com os envolvidos foi possível perceber que entre os prestadores envolvidos estão o departamento de vendas, o gestor de projetos paisagísticos e o paisagista.

Após o mapeamento das atividades os entrevistados foram indagados a indicar quais as atividades críticas para o sucesso de um projeto paisagístico. Lembrando que o sucesso de um projeto compreende três fatores fundamentais: prazo, custo e qualidade. Na Figura 1 foram apontadas as atividades: (A) Orientar cliente dos cuidados necessários para obter os resultados esperados, (B) Efetuar cuidados necessários para manutenção e resultados esperado, (C) Solicitar trocas de plantas que apresentarem problemas de qualidade durante o período de garantia e (D) Realizar trocas das plantas quando necessário dentro do prazo de garantia sem nenhum custo ao cliente.

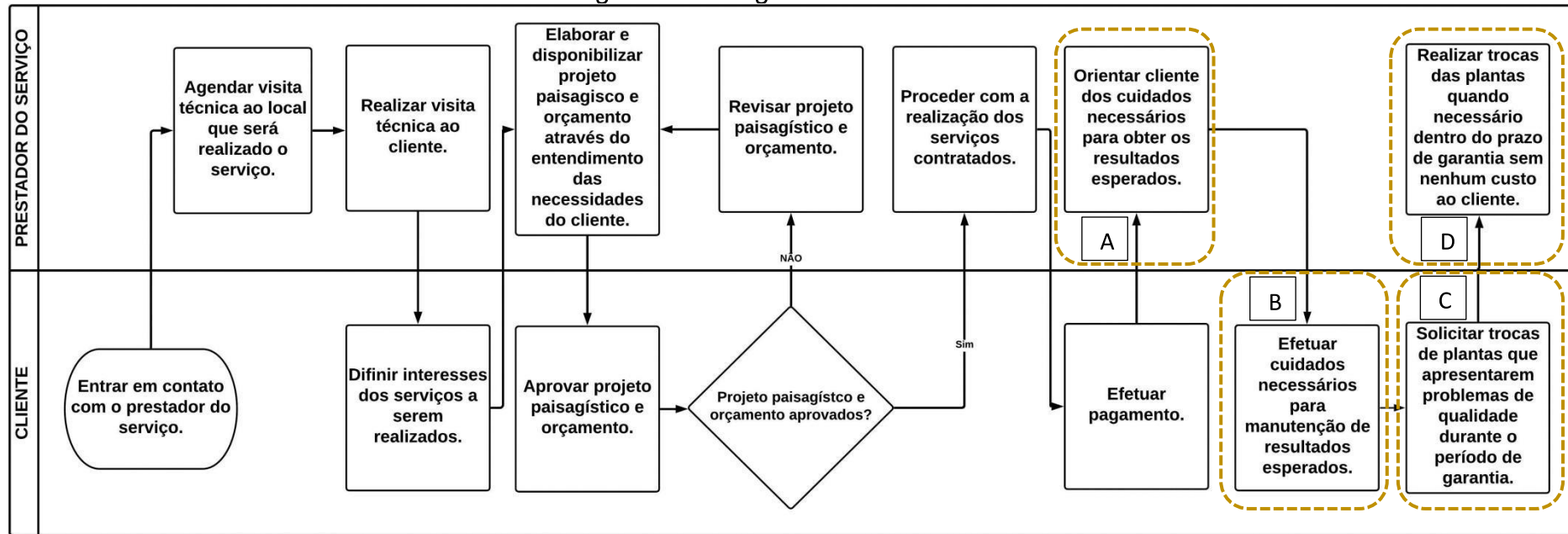
Na atividade A, já com o arranjo paisagístico instalado dá-se início a atividade de conservação ou cuidados, onde o paisagista recomenda brevemente ações necessárias para que o ambiente se mantenha com uma estética irretocável. Lembrando que a disponibilidade e interesse do cliente é parte fundamental para obter êxito nessa etapa do projeto. Enquanto na atividade B, após a entrega do projeto por parte da empresa PS, já devidamente orientado, o cliente passa a assumir a responsabilidade pelos cuidados diários das plantas que compõem o jardim. Caso o cliente não praticar os cuidados necessários, a probabilidade de perda das plantas é agravada.

Na atividade C, durante um período de 30 dias após a instalação do projeto paisagístico o cliente tem direito de solicitar a substituição de plantas caso não estejam com aparência saudável. Mesma que a empresa utilize as melhores técnicas no plantio das mudas, as plantas podem se perder por falta de cuidados, e a Floricultura PS estaria cobrindo problemas nos quais o cliente não teria direito sobre a gratuidade da reposição.

E na atividade D, assim que recebe a solicitação de reposição, prontamente a empresa PS realiza eventuais trocas. As reposições exigem agilidade, até porque qualquer perda de planta gera um desconforto e desconfiança no cliente em relação à qualidade dos produtos e do serviço prestado.

A próxima seção apresenta alguns dados quantitativos relacionados com as atividades diagnosticadas nesta seção que demonstram a necessidade de implementar melhorias no processo de projetos paisagísticos.

Figura 1: Fluxograma Floricultura PS



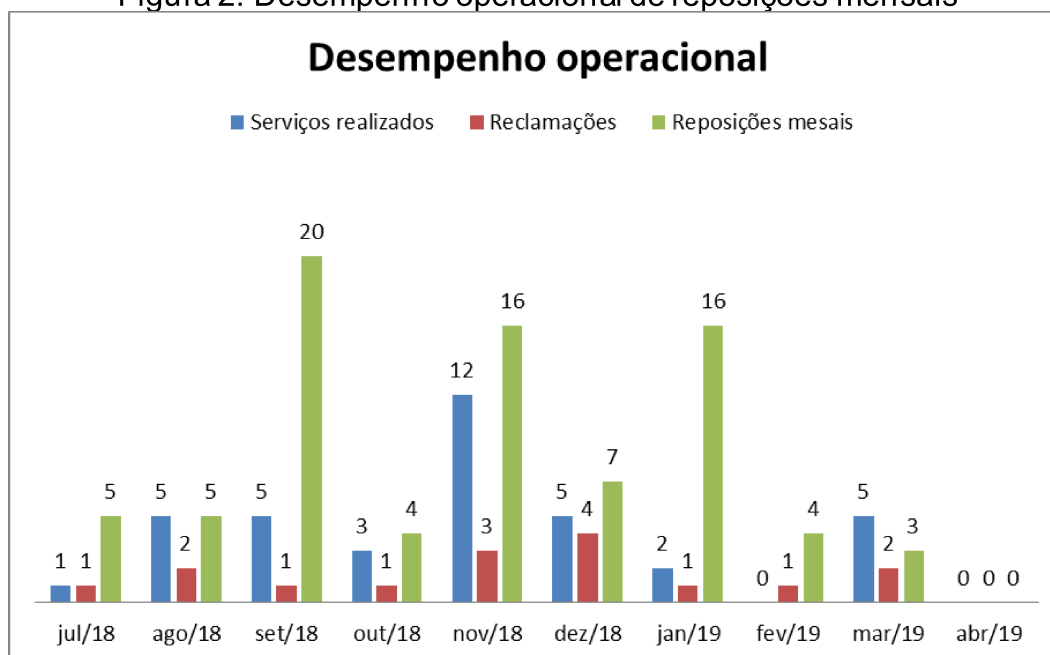
Fonte: Elaborado pelo autor.

2.3.2 Indicadores das atividades de garantia/manutenção de projetos paisagísticos

Para esclarecer o número de trocas feitas dentro do período de garantia, como também mensurar o tempo que foi dispensado e qual o custo gerado em função dos retrabalhos, foram realizadas pesquisas documentais em relatórios internos da empresa, a fim de contabilizar o impacto destes resultados para o negócio.

A Figura 2 apresenta o desempenho operacional de reposições mensais e evidencia que num período de 10 meses foram realizados 38 projetos paisagísticos, os quais provocaram 16 reclamações de clientes, resultando na realização de 80 unidades das mais variadas espécies de plantas substituídas em reposições de garantia neste período.

Figura 2: Desempenho operacional de reposições mensais

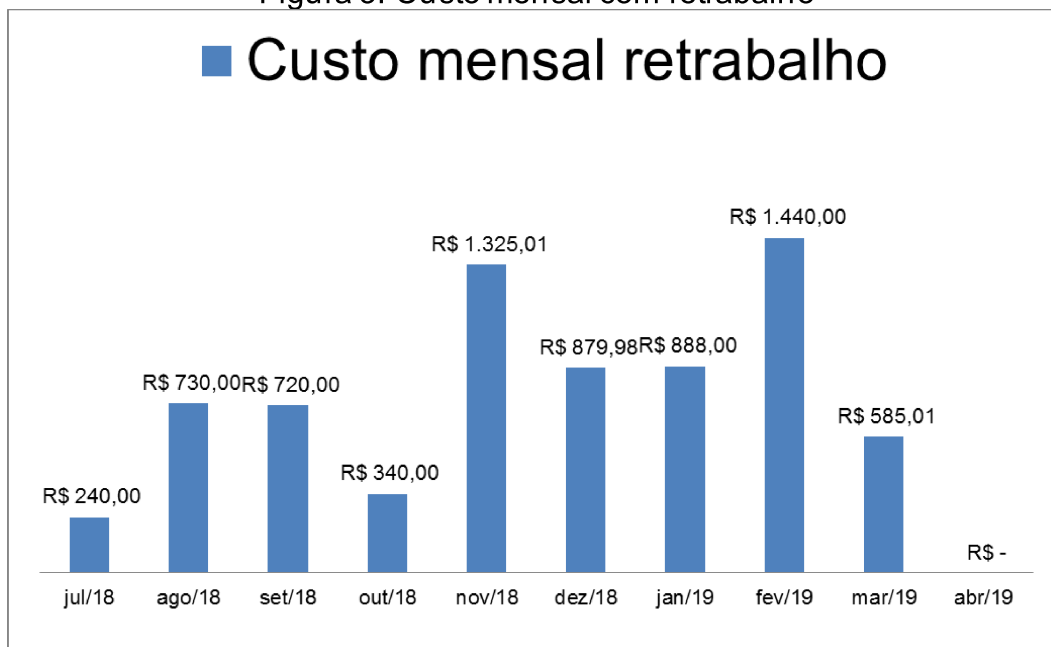


Fonte: Elaborado pelo autor.

Já a Figura 3 apresenta o resultado do custo de retrabalho. É possível identificar que num período de 10 meses, entre julho de 2018 e abril de 2019 foi acumulado R\$ 7.148,01 de custo de retrabalho. Esse número representa 9,87% sobre o valor faturado de R\$ 72.387,00 em serviços de paisagismo no mesmo período.

O valor de retrabalho é impactante para a empresa, porque acaba perdendo 10% de seu faturamento dos serviços de paisagismo devido às distorções em seus processos.

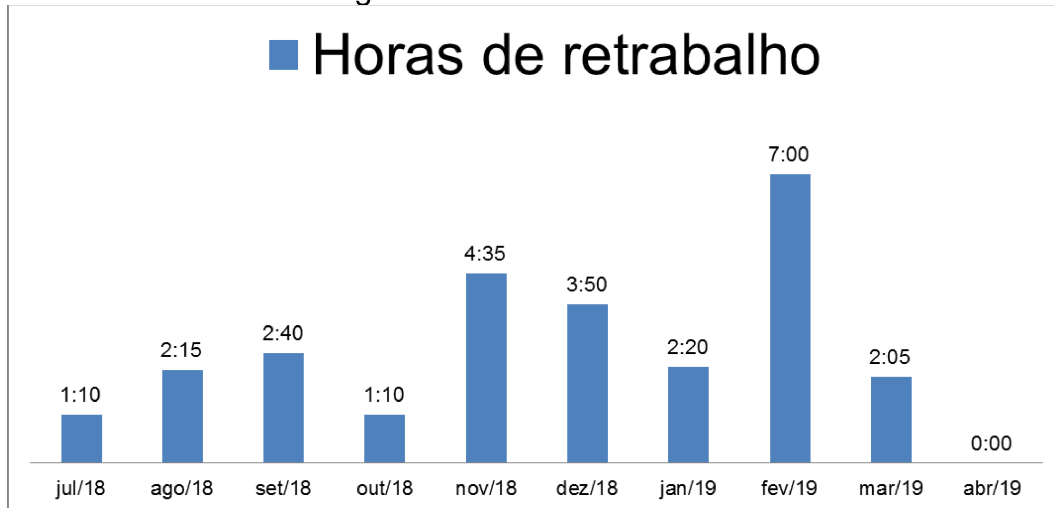
Figura 3: Custo mensal com retrabalho



Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, a Figura 4 evidencia que foram consumidas 27:05 horas de retrabalho em um período de 10 meses, ou seja, mais de 3 dias de trabalho foram destinados a realização de reposições. Foram considerados na base de cálculo dos custos de retrabalho o tempo de deslocamento padrão de 40 minutos (ida e volta), o custo do produto substituído e o custo mínimo da mão-de-obra cobrado em serviços de jardinagem e paisagismo, cujo valor mínimo cobrado pela empresa é de R\$ 120 por hora.

Figura 4: Horas de retrabalho



Fonte: Elaborado pelo autor.

A próxima seção apresenta o novo mapeamento do processo de projetos paisagísticos a fim de implementar melhorias para minimizar ou evitar os dados apresentados pelos indicadores desta seção.

2.3.3 Novo mapeamento de processos paisagísticos

O novo mapeamento compreende o processo de projetos paisagísticos, o processo de garantia de projetos paisagísticos e o processo jardinagem/manutenção. Este mapeamento visa apresentar as intervenções relacionadas aos processos a fim de contribuir para a redução custos com retrabalho e a satisfação do cliente. O novo mapeamento do processo de projetos paisagísticos foi realizado utilizando *Business Process Model Notation* (BPMN), um modelo e notação de processos de negócio que permite demonstrar a participação de todos os agentes participantes ao longo das tarefas descritas no processo.

Considerando a importância do cliente no mapeamento destes processos cabe destacar a afirmação de Jacobs (2009) que os clientes costumam estarem presentes no sistema, participando do processo de trabalho que envolve a criação e execução dos serviços. Para tanto Jacobs (2009) destaca duas formas de interação do cliente no processo, alto ou baixo grau de contato. “Nos sistemas de alto contato, o cliente pode afetar o tempo de demanda, a natureza exata dos serviços e a qualidade, ou qualidade percebida, do serviço porque ele está envolvido no processo”. (JACOBS, 2009, p. 121).

Na Figura 5 observa-se um conjunto de atividades alocadas para o cliente, se destacando como um sistema de alto contato como descrito por Jacobs (2009). Assim, o processo de projetos paisagístico exige um mapeamento detalhado do envolvimento do cliente de modo a garantir os prazos, a qualidade e o custo do projeto paisagístico.

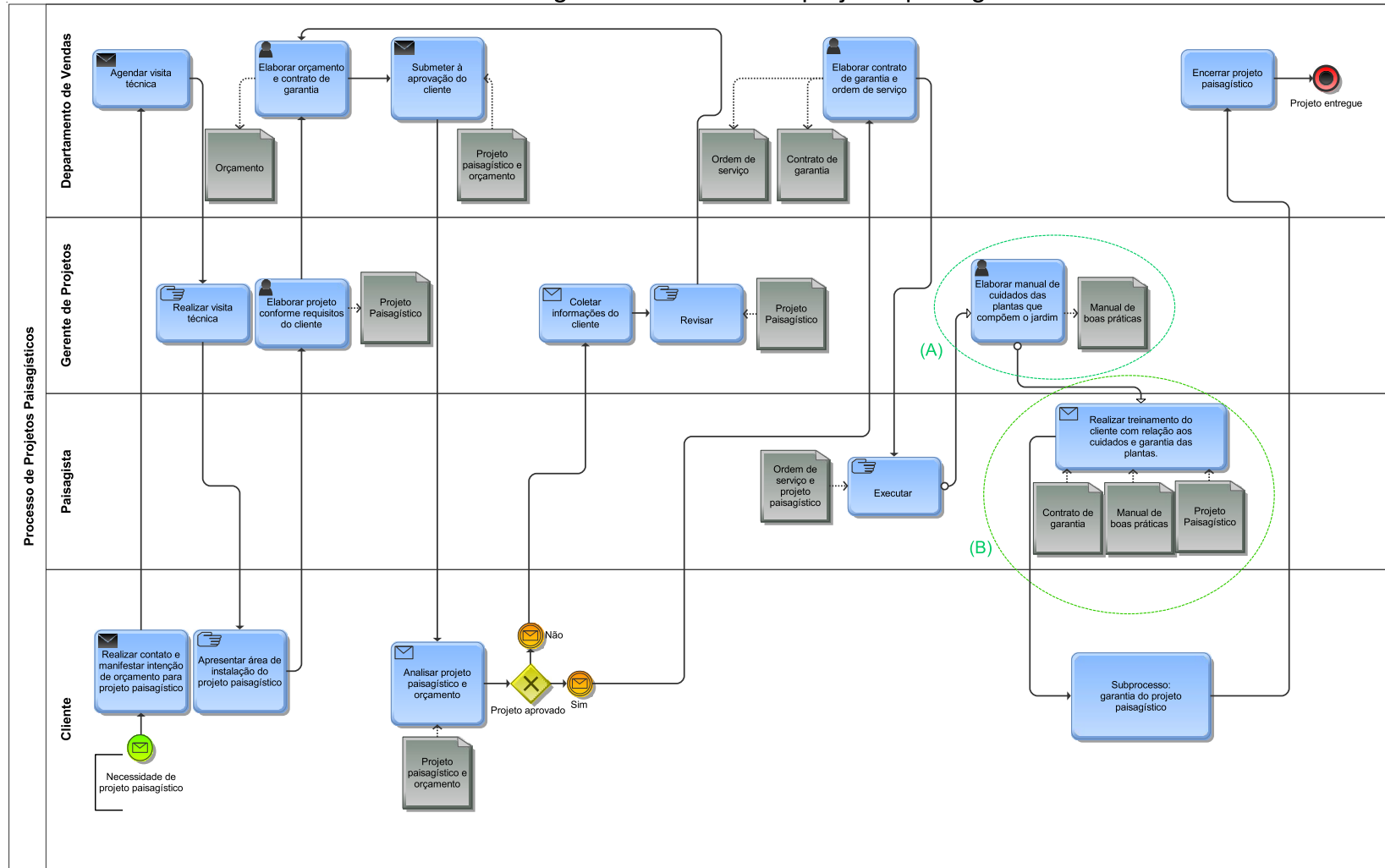
A Figura 5 apresenta diversas melhorias em relação ao processo mapeado na Figura 1. A identificação explícita dos atores participantes do processo através da notação BPMN permite identificar os papéis de cada ator e suas respectivas tarefas. Neste novo mapeamento houve o cuidado em explicitar os artefatos necessários para garantir a qualidade do processo como: orçamento, projeto paisagístico, contrato de garantia, manual de boas práticas e ordem de serviço.

Em especial destacam-se algumas melhorias implementadas: (A) elaborar de manual de cuidados das plantas que compõem o jardim e (B) realizar treinamento do cliente com relação aos cuidados de garantia das plantas.

Na atividade (A) sugere-se a elaboração de manuais personalizados com base em cada projeto paisagístico realizado, a fim de disponibilizar informações peculiares a cada espécie de planta utilizada no projeto. O objetivo a partir da implantação desse material de apoio é assegurar que o contratante tenha uma fonte segura para consultas em caso de dúvidas.

Na atividade (B), ao final de cada projeto entregue, o cliente ou a pessoa designada pelo mesmo, sugere-se a realização de uma capacitação referente aos cuidados essenciais para que seja possível sustentar um ambiente esteticamente agradável, momento em que serão discutidos em detalhes os artefatos contrato de garantia, manual de boas práticas e projeto paisagístico.

Figura 5: Processo de projetos paisagísticos



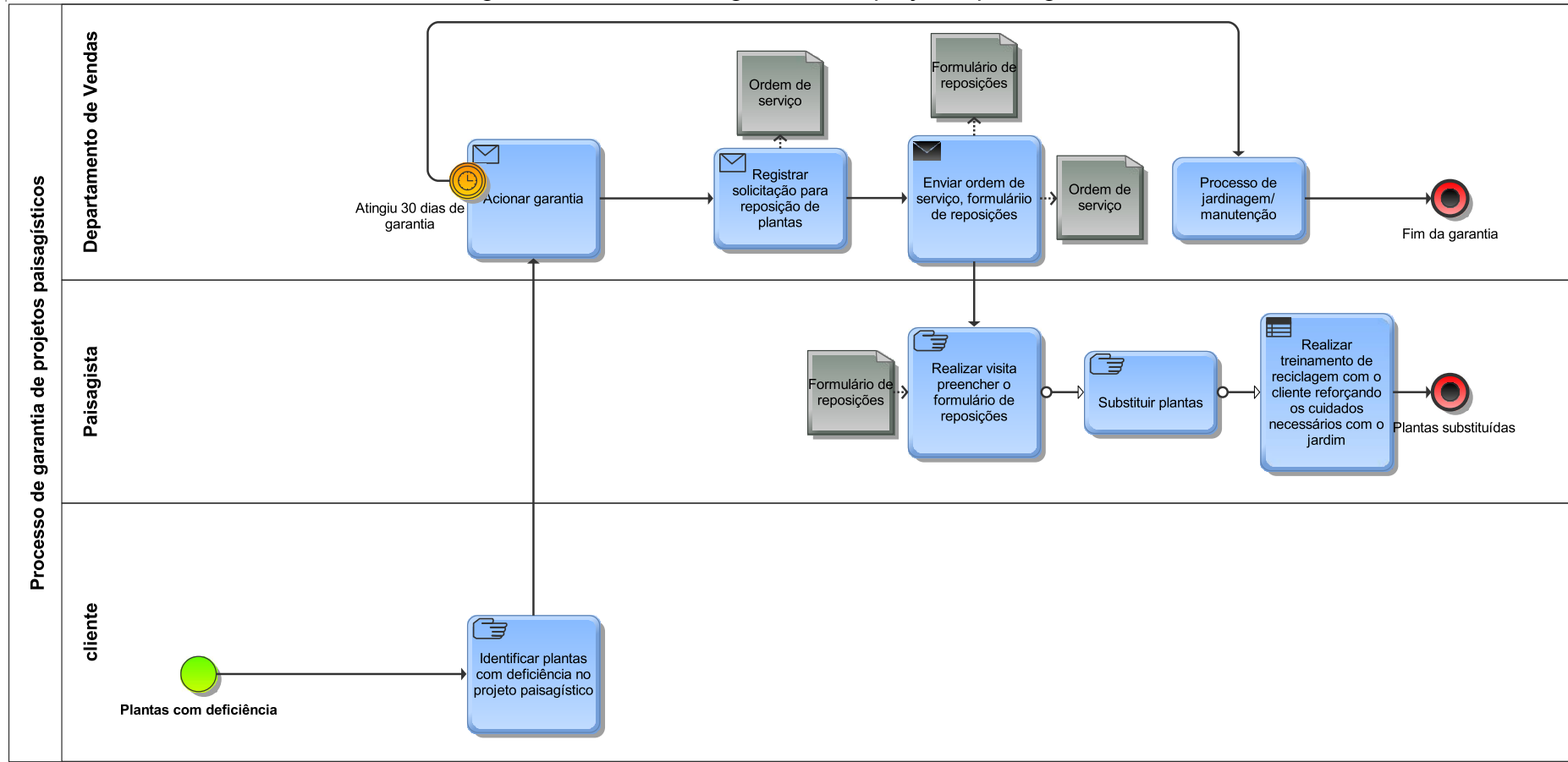
Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 6 apresenta o processo de garantia de projetos paisagísticos. Tal processo é fundamental para o sucesso do projeto através da conscientização dos cuidados inerentes ao ambiente paisagístico, caso contrário os refugos de plantas continuarão sendo comuns para esse tipo de atividade.

Durante a entrevista semiestruturada e observações observou-se o desejo da empresa PS em extinguir o período de garantia, o que de fato poderia eliminar os custos relativos às reposições de plantas. No entanto, tal decisão poderia gerar perdas ao negócio, como por exemplo, o cliente contratar empresas concorrentes em casos de necessidade de reposição. Desta forma, a empresa PS optou por investir na melhoria do processo de garantia, visto que se não houver suporte técnico de pós-venda, além de o cliente ficar insatisfeito, comprar da concorrência, dificilmente contrataria ou recomendaria a empresa PS para a realização de novos serviços.

Desta forma, na Figura 6 sugerem-se algumas melhorias no processo de garantia a fim de promover a qualidade percebida ao cliente, como: envolver o departamento de vendas na apresentação das condições contratuais de garantia ao cliente, deixar o departamento de vendas em estado de alerta para qualquer abertura de ocorrência de garantia, bem como a realização de treinamento de reciclagem sempre na necessidade de substituir plantas.

Figura 6: Processo de garantia de projetos paisagísticos



Fonte: Elaborado pelo autor.

Encerrado o ciclo do projeto e finalizado ao término do período de garantia, inicia-se a fase da operação ou sustentação a beleza do ambiente projetado, identificada na Figura 7 como processo de jardinagem/manutenção. Toda vez que um projeto paisagístico é instalado, automaticamente são criadas outras necessidades que o cliente precisa estar atento. As plantas sofrem alterações com o passar do tempo, mudam de tamanho, algumas ficam mais robustas, outras nem tanto, mas todas em maior ou menor grau precisam de reparos estéticos.

Enquanto um projeto é único e tem início e fim bem definidos, o processo de operação por serviços de jardinagem é contínuo, de modo que enquanto existir o ambiente paisagístico haverá necessidade por manutenção periódica, e com isso surgem novas oportunidades de mercado para a empresa PS.

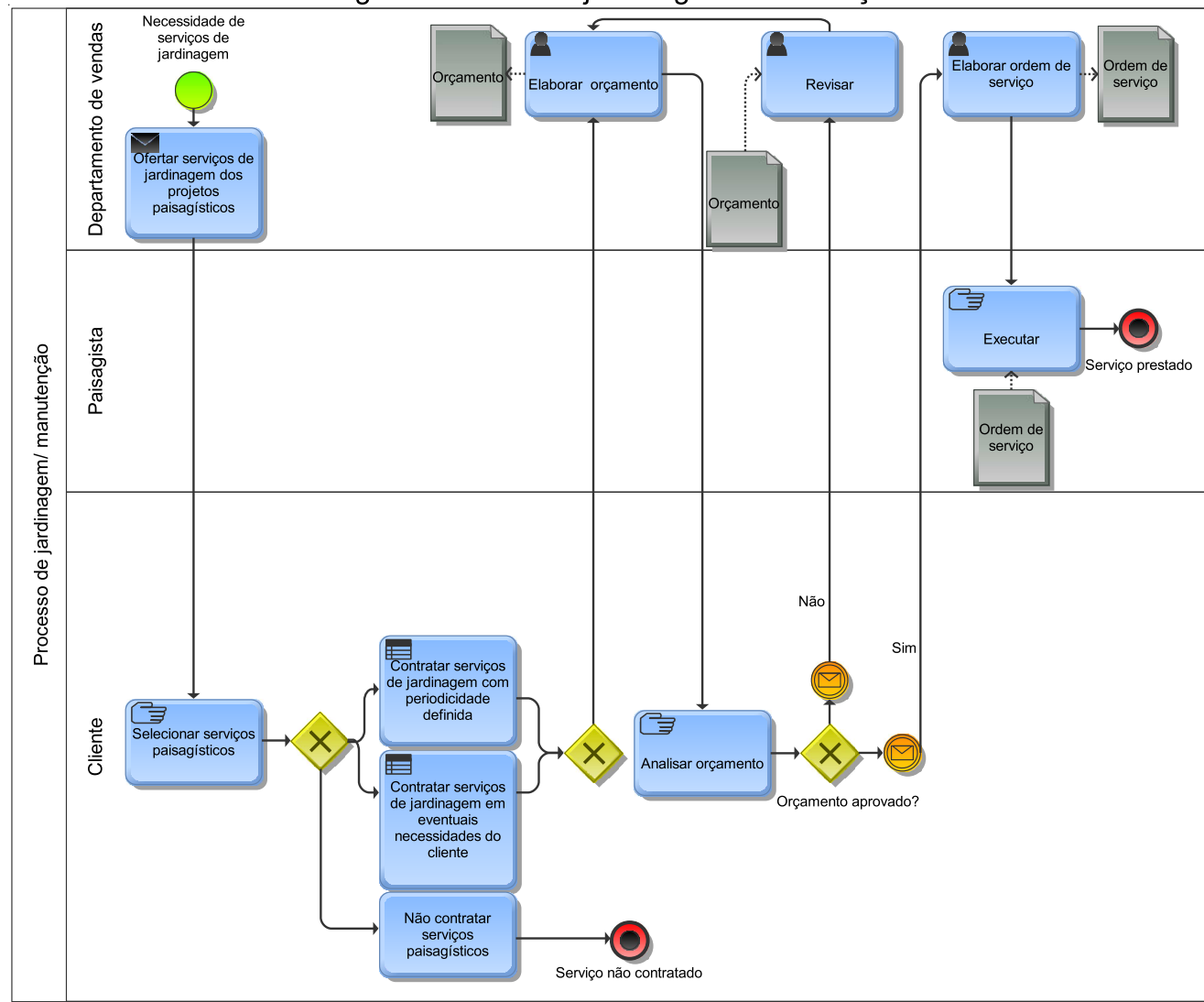
O processo de jardinagem/manutenção também auxilia nos cuidados dos projetos paisagísticos, tanto os que são executados pela empresa PS, quanto projetos de concorrentes, pois proporciona que a empresa esteja mais próxima do cliente prestando todo o suporte técnico nos casos em que houver necessidade manifestada.

Diante deste contexto na Figura 7 destacam-se as seguintes melhorias: (a) mapeamento dos principais artefatos (orçamento e ordem de serviço), (b) identificação clara das responsabilidades das atividades do departamento de vendas, paisagista e cliente, e (c) e a apresentação dos serviços de jardinagem e manutenção ao cliente. Tais contribuições são importantes pois a Floricultura PS não realizava a distinção entre projetos e operações.

O período de garantia muitas vezes era percebido como um custo que não agregava valor para a empresa. Com a interligação entre os processos das Figuras 6 e 7, ao término da garantia a empresa oferece os serviços de jardinagem e manutenção, ou seja, o que antes era um custo passa a ser um investimento na fidelização do cliente.

A estratégia de mapeamento de processos de negócio foi orientada pelos seguintes norteadores destacados por Cruz (2015): (i) busca de melhorias para seus negócios, e (ii) olhar para dentro, rever hábitos e minuciar cada operação no sentido de entender como as partes se conversam, se completam e fluem dentro da organização.

Figura 7: Processo jardinagem/manutenção



Fonte: Elaborado pelo autor.

2.3.4 Fatores críticos de sucesso (FCS) em projetos paisagísticos

O levantamento dos FCS compreende explorar de forma estruturada a partir da percepção de atores participantes de projetos paisagísticos as restrições e limitações que apresentam risco e podem afetar desempenho na entrega bem-sucedida de um projeto paisagístico. Tais percepções foram coletadas junto aos integrantes do departamento de vendas, gerente de projetos e paisagista.

Esse risco segue ponderado no Quadro 2, em uma escala tipo Likert de três posições onde 1 – não é crítico, 2 – parcialmente crítico, 3 – muito crítico.

Quadro 2: FCS das atividades no processo de projetos paisagísticos

Atores	Departamento de Vendas			Gerente do Projeto			Paisagista			Estatística descritiva		
	FCS	1	2	3	1	2	3	1	2	3	Média	Moda
Realizar contato e manifestar intenção de orçamento para projeto paisagístico	x				x			x			1	1
Agendar visita técnica		x		x			x				1,33	1
Realizar visita técnica	x			x			x				1	1
Apresentar a área de instalação do projeto paisagístico			x			x			x		3	3
Elaborar projeto conforme requisitos do cliente		x				x			x		2,66	3
Elaborar orçamento e contrato de garantia		x			x		x				1,66	2
Submeter projeto paisagístico e orçamento à aprovação do cliente		x			x		x				1,66	2
Analisar projeto paisagístico e orçamento		x			x		x				1,66	2
Coletar informações do cliente		x				x		x			2,66	2
Revisar projeto paisagístico		x			x			x			2	2
Executar ordem de serviço e projeto paisagístico	x			x			x				1	1
Elaborar manual de boas práticas			x			x			x		3	3
Realizar treinamento do cliente			x			x			x		3	3
Subprocesso garantia do processo paisagístico			x			x			x		3	3
Processo de jardinagem/manutenção		x			x			x			2	2

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 3 apresenta os FCS identificados com base nas atividades do processo de projetos paisagísticos, bem como uma proposta de ação para evitar/minimizar o FCS.

Quadro 3: Fatores críticos de sucesso e proposta de ação

FCS	Proposta de Ação
Apresentação da área de instalação do projeto paisagístico	Comunicar o cliente sobre o solo inadequado para o cultivo de plantas e sugerir terraplanagem ao local. Tal atitude evita a perda de plantas por solo deficiente.
Elaborar projeto paisagístico conforme requisitos do cliente	Desenvolver o layout do projeto paisagístico em conjunto com cliente.
Elaborar manual de boas práticas	Construir um manual com uma linguagem visual (figuras, símbolos etc.) com dicas técnicas sobre cuidados preventivos ao ambiente paisagístico.
Realizar treinamento do cliente	Realizar treinamentos a partir do manual de boas práticas, com o objetivo de preparar o cliente para os cuidados preventivos relativos ao ambiente paisagístico.
Subprocesso de garantia dos projetos paisagísticos	Se o percentual de substituições de plantas continuar elevado, a empresa vai precisar repassar o percentual dos custos obtidos através das reposições de garantia para compor a formação de preços dos projetos paisagísticos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 3 destaca os FCS identificado no Quadro 2 como muito crítico. A partir desta análise os entrevistados foram indagados a sugerir uma proposta de ação para tratar o risco apontando.

Cabe destacar que todas as atividades estão fortemente focadas na relação com o cliente, ou seja, na preocupação em entregar um serviço de qualidade ao cliente conforme destacado por Fitzsimmons (2014). Zeithaml (2014, p. 42) relata que é importante o fornecedor identificar um problema, um FCS, por exemplo, e apresentar uma proposta de solução. Assim como Paladini e Bridi (2013, p. 21) afirmam que o esforço pela qualidade no serviço aparece no produto, ou seja, na redução da reposição de plantas em virtude de uma assistência e orientação técnica com qualidade focada no cliente.

3 CONCLUSÃO

Os projetos paisagísticos têm por característica a participação massiva do cliente ao longo do fluxo de atividades, o que de fato dificulta o controle e a gestão das atividades dos processos envolvidos. Por isso, cada projeto é único e de difícil padronização. Assim, surge a proposta de investigar quais são as atividades de um projeto paisagístico e manutenção de serviços paisagísticos, de modo a garantir a satisfação do cliente, realizados pela floricultura PS, destacando alguns indicadores operacionais de garantia/manutenção, bem como fatores críticos de sucesso.

O diagnóstico inicial envolveu identificar o modo como as atividades estavam sendo mapeadas para atender aos serviços de projetos paisagísticos, bem como analisar alguns indicadores do serviço de garantia, com destaque para o desempenho operacional de reposições mensais, custo mensal com retrabalho e horas de retrabalho.

O novo mapeamento de processos implementa a *Business Process Model Notation* (BPMN) de modo a demonstrar a participação de todos os agentes participantes ao longo das tarefas descritas no processo, bem como os principais artefatos gerados e/ou consultados ao longo do fluxo de atividades. O referido modelo e notação de processos de negócio apresentou um novo olhar para a Floricultura PS na sua relação com o cliente.

Entre as principais entregas destacam-se as sugestões de implementação do manual de boas práticas aliado aos treinamentos dos clientes, de modo a apresentar uma nova perspectiva para a conservação e cuidados do ambiente paisagístico. Através da entrega de conhecimentos relativos aos cuidados dos ambientes instalados, a Floricultura PS deve engajar e conscientizar os clientes. Tal modificação deve refletir diretamente na redução do número de reposições de garantia, que por sua vez tem sido uma das principais carências nos processos da empresa.

A identificação dos fatores críticos de sucesso a partir do olhar dos atores prestadores de serviço paisagísticos explicita as percepções no relacionamento com o cliente, a partir do mapeamento BPMN com a compreensão das atividades e atores envolvidos. A coleta das percepções dos prestadores de serviços quanto a criticidade das atividades (não crítico, parcialmente crítico e muito crítico) agrega valor para a

Floricultura PS pois sistematiza as diversas percepções, conduzindo a elaboração de uma proposta de ação.

4 REFERÊNCIA

ALMEIDA, L.; PERUFO, L. D.; MARZALL, L. F. **Mapeamento de processos: um estudo no ramo de serviços**. p. 108–128, 2015.

CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI JR., Roque. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2015.

CAVALCANTI, Francisco Rodrigo P.; SILVEIRA, Jarbas A. N. **Fundamentos de gestão de projetos: gestão de riscos**. São Paulo: Atlas, 2016.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, métodos e processos: administrando organizações por meio de processos de negócios**. – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2015.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação**. Amgh Editora, 2014.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente**. – 1. ed. – 22. Reimpr. São Paulo : Atlas, 2012.

JACOBS, F. Robert; CHASE, Richard B. **Administração da produção e de operações [recurso eletrônico] : o essencial**. Tradução Tereza Cristina Felix de Souza. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Bookman, 2009.

JORGE, G. A.; MIYAKE, D. I. **Estudo comparativo das ferramentas para mapeamento das atividades executadas pelos consumidores em processos de serviço**. Production, v. 26, n. 3, p. 590–613, 2016.

KOTLER, Philip; KELLER L. Kevin. **Administração de marketing**. Tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli. – 14. ed. - São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KRAJEWSKI, Lee J.; MALHOTRA, Manoj K.; RITZMAN, Larry P. **Administração de produção e operações**. Tradução Sônia Midori Yamamoto. – 11ª. Ed. – São Paulo: Pearson education, 2017.

LAGE JUNIOR, Murís. **Mapeamento de processos de gestão empresarial**. Curitiba: InterSaberes, 2016.

LAS CASAS, Alexandre Luizzi. **Marketing de serviços**. – 6. ed. – São Paulo : Atlas, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luizzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. – 6. ed. – São Paulo : Atlas : 2008.

LAS CASAS, Alexandre Luizzi; GARCIA, Maria Tereza; TEIXEIRA, Alexandre Marinho... [et al], colaboradores. **Diferenciação e Inovação em Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2007.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de serviços: pessoas tecnologias e estratégia**. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. – 7. ed. – São Paulo: Parson Prentice Hall, 2011.

MORIOKA, Sandra; CARVALHO, Marly Monteiro de. **Análise de fatores críticos de sucesso de projetos: um estudo de caso no setor varejista**. Prod. Vol. 24 no. 1 São Paulo Jan./Mar. 2014 Epub Mar 19, 2013.

NÓBREGA, Kleber. **Falando de serviços: um guia para compreender e melhorar os serviços em empresas e organizações**. – São Paulo: Atlas, 2013.

PALADINI, Edson Pacheco; BRIDI, Eduardo. **Gestão e avaliação da qualidade de serviços para organizações competitivas: estratégias básicas e o cliente misterioso**. São Paulo: Atlas, 2013.

PALADINI, Edson Pacheco; BRIDI, Eduardo. **Gestão e avaliação da qualidade em serviços para organizações competitivas: estratégias básicas e o cliente misterioso**. São Paulo: Atlas, 2013.

ROBIC, André Ricardo. **Sucesso em projetos de informatização: critérios de avaliação e fatores condicionantes**. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, V. 1, Nº 2, 1 SEM./1996.

ROMUALDO; Douglas Colauto; GONÇALVES, Caio Márcio; BEUREN, Ilse Maria; DOS SANTOS, Neri. **Os fatores críticos de sucesso como suporte ao sistema de inteligência competitiva: o caso de uma empresa brasileira**. RAM. Revista Administração Mackenzie, vol. 5, núm. 2, 2004, pp 120-146 Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo Brasil.

SABBAG, Paulo Yazigi. **Gerenciamento de projetos e empreendedorismo**. – São Paulo : Saraiva, 2013.

SANTOS, Ivan Galvão dos. **Gerenciamento de Projetos**. Editora Unisinos, 2017.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2015. LAGE JUNIOR, Murís. **Mapeamento de processos de gestão empresarial**. Curitiba : InterSaberes, 2016.

VEZZONI, Guilherme et al. **Identificação e análise de fatores críticos de sucesso em projetos**. Revista de gestão de projetos – Gep, São Paulo, v. 4, n. 1, p 116-137, jan./abril. 2013.

WILDAUER, Egon Walter; WILDAUER, Laila Del Bem Seleme. **Mapeamento de processos: conceitos, técnicas e ferramentas**. Curitiba: InterSaberes, 2015.

ZEITHAML, Valaire; PARASURAMAN, A; BERRY, Leonard L. **A excelência em serviços**. Tradução Cecília Bartaloti; revisão técnica Iná Futino Barreto. -1. Ed. – São Paulo: Saraiva, 2014. 320p.; 24cm.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de serviços**. Tradução: Felix Nonnenmacher. – 6. ed. – Dados eletrônicos. – Porto

Alegre: AMGH, 2014.