



**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFAMETRO  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**YURI FILGUEIRAS RIPARDO**

**UMA ABORDAGEM PRÁTICA DA PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS SOB A  
ÓTICA DO *BLUEPRINT* DE SERVIÇOS E DO BPMN EM UM POSTO DE  
GASOLINA**

**FORTALEZA**

**2021**

YURI FILGUEIRAS RIPARDO

UMA ABORDAGEM PRÁTICA DA PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS SOB A  
ÓTICA DO BLUEPRINT DE SERVIÇOS E DO BPMN EM UM POSTO DE  
GASOLINA

Monografia apresentada no dia 02 de dezembro de 2021 ao Curso de Graduação de Bacharelado em Engenharia de Produção do Centro Universitário Fametro – UNIFAMETRO FORTALEZA como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. M.e. Francisco Hedler Barreto de Lima Morais

FORTALEZA

2021

---

R588a Ripardo, Yuri Filgueiras.

Uma abordagem prática da padronização de processos sob a ótica do *blueprint* de serviços e do BPMN em um posto de gasolina. / Yuri Filgueiras Ripardo. – Fortaleza, 2021.

45 f.; 30 cm.

Monografia - Curso de Graduação em Engenharia de Produção, Unifametro, Fortaleza, 2021.

Orientador: Prof. Me. Francisco Hedler Barreto de Lima Morais.

1. Atendimento ao cliente. 2. Blueprint. 3. Serviços – Gestão. I. Título.

CDD 658.5

---

YURI FILGUEIRAS RIPARDO

UMA ABORDAGEM PRÁTICA DA PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS SOB A  
ÓTICA DO BLUEPRINT DE SERVIÇOS E DO BPMN EM UM POSTO DE  
GASOLINA

Monografia apresentada no dia 02 de dezembro de 2021 ao Curso de Graduação de Bacharelado em Engenharia de Produção do Centro Universitário Fametro – UNIFAMETRO FORTALEZA como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Engenharia de Produção, tendo sido aprovada pela banca examinadora composta pelos professores abaixo:

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. M.e. Francisco Hedler Barreto de Lima Morais  
Orientador - Centro Universitário Fametro

---

Prof. Dra Karla Lúcia Batista Araújo  
Membro - Centro Universitário Fametro

---

Esp José Magdiel da Silva  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

A você, caro leitor.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pois sem ele essa seção de agradecimentos estaria vazia.

A minha família, pela criação.

A meus colegas de classe, pelo companheirismo.

A meus colegas de trabalho, pelos ensinamentos.

A meus amigos, pelos momentos partilhados.

O progresso não pode ser feito se estivermos satisfeitos com a situação existente.

Taiichi Ohno

## RESUMO

Os esforços empregados neste trabalho direcionam-se para a resolução de problemas no setor de atendimento ao cliente em um posto de gasolina através da padronização do processo de atendimento ao cliente fazendo uso do mapeamento de processos de negócio (BPMN) que há de prover uma visão bastante ampla sob a ótica da organização e do *Blueprint* de serviços com o intuito de identificar oportunidades de melhoria de procedimentos organizacionais, além de proporcionar uma visão sistêmica da jornada do cliente ao longo da prestação do serviço, essas ferramentas podem também representar os procedimentos em contato com o cliente seja diretamente ou indiretamente ou mesmo de processos que servem para prestar apoio aos demais. É fundamental a conscientização dos colaboradores a respeito da importância da padronização e de que o fluxo do processo seja atendido conforme proposto, para que dessa forma evite-se variabilidade no processo de atendimento ao cliente, mantendo dessa forma consistência na qualidade dos serviços ofertados. Ao final do trabalho, deve-se concluir que as mudanças propostas, resultaram em uma melhoria no ambiente de trabalho para todos os envolvidos.

**Palavras-chave:** Processos. *Blueprint*. Posto de Gasolina. BPMN.



## ABSTRACT

The efforts of this work are directed to the resolution of problems in the customer service sector at a gas station through process standardization while making use of business process model notation (BPMN) this one may provide a general view through the eyes of the company, and also service *Blueprint* as a way to identify opportunities to improve the process as a whole, besides providing a systemic view of the entire journey of the client, those tools may also provide some insight of other process that might have direct or indirect contact with the client, or that are there just to provide support for the others. It's essential that all the ones involved are aware of the importance of the process flow, this way the variability on customer service will surely be reduced, while keeping high levels of quality on the services provided. At the end of this thesis, it should be concluded that, all that were proposed in fact resulted in a better workplace to all involved.

**Keywords:** Process. *Blueprint*. Gas Station. BPMN.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Processos .....	14
Figura 2 – Glossário Bizagi .....	17
Figura 3 – Piscina/Raia .....	18
Figura 4 – Artefatos .....	19
Figura 5 – Exemplo de Blueprint de serviços .....	22
Figura 6 – Fluxograma do método .....	25
Figura 7 – Estado atual do processo .....	27
Figura 8 – Estado Atual do processo 2 .....	28
Figura 9– Cliente Oculto.....	29
Figura 10– Fluxograma atendimento ao cliente .....	32
Figura 11 – Blueprint do abastecimento.....	34
Figura 12 – Blueprint de serviço ofertado.....	35
Figura 13 – Blueprint de produto .....	36
Gráfico 1 – crescimento de empregos no setor de serviços.....	13
Quadro 1 – Dimensões de qualidade de serviços .....	16
Quadro 2 – Componentes do Blueprint .....	21

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

BPMN – *Business Process Model Notation*

TPM – Manutenção Produtiva Total

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1 Tema, problematização e justificativa .....	10
1.2 Hipótese .....	11
1.3 Objetivos .....	12
1.4 Estrutura do trabalho .....	12
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
2.1 Setor de serviços .....	13
2.2 Processos na área de serviços .....	14
2.2.1 Qualidade de processos na área de serviços .....	15
2.3 Mapeamento de processos .....	16
2.3.1 Mapeamento de processos sob a ótica BPMN .....	16
2.4 <i>Blueprint</i> de Serviços.....	19
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>24</b>
3.1 Tipo de estudo .....	24
3.2 Local de estudo .....	24
3.3 Coleta de dados.....	24
3.4 Tratamento dos dados .....	25
3.5 Etapas do estudo de caso .....	25
3.5.1 Características do Local de Estudo.....	26
3.5.2 Estado Atual do processo .....	26
<b>4 MAPEAMENTO DO PROCESSO IDEAL</b> .....	<b>29</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>37</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>39</b>
<b>ANEXO</b> .....	<b>42</b>
<b>ANEXO A – Termo de consentimento</b> .....	<b>42</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No que concerne postos de gasolina, na época do regime militar o governo definia tudo, desde o preço de venda até a quantidade que poderia ser provida pela distribuidora, além do horário de funcionamento. As pessoas não podiam abrir postos em qualquer lugar e era necessária a obtenção de uma difícil concessão com uma localização já pré-determinada com o intuito de evitar a concentração de postos de gasolina, logo, existia pouca competição (LEITÃO *et al.*, 2004).

No início da década de 90 com a desregulamentação a quantidade de postos de gasolina triplicou nos 5 primeiros anos e os proprietários de postos de gasolina passaram a competir na base de centavos. É nesse contexto que nasce o “Nosso posto” que atua desde 1996 fomentando o crescimento do bairro Parque Genibaú em Fortaleza-CE, o que trouxe bastante prestígio e respeito ao posto (LEITÃO *et al.*, 2004).

### 1.1 Tema, problematização e justificativa

De acordo com Palvarini e Quezado (2017), processos são sequências de atividades que geram valor. Como qualquer organização, postos de gasolina devem ter seus processos padronizados, de modo que o atendimento ocorra de forma fluida, desde a chegada do cliente no estabelecimento, até sua partida.

Tais processos a fim de facilitar a gestão visual devem ser mapeados e representados de forma que se tenha uma ideia bastante clara de seu funcionamento, uma das formas de fazer tal representação é através do *Blueprint* de serviços que além de prover tal visão, tem seu foco nas pessoas que hão de utilizar o serviço, proporcionando dessa forma um olhar mais empático que possibilita uma maior compreensão das necessidades do cliente, bem como de potenciais melhorias (LIVEWORK, 2021).

O serviço de atendimento ao cliente do posto de gasolina apresenta falhas devido a sua não padronização o que acarreta num elevado índice de variabilidade no processo de atendimento que por vezes, demanda mais tempo do que deveria.

Como o intuito é a redução da variabilidade do processo, deve-se ter um profundo conhecimento a respeito das variáveis atuantes no mesmo, cada variável vai

além do processo e afeta as impressões que o cliente tem do serviço ou produto em questão.

Após deliberação com os responsáveis pelo setor administrativo, ficou decidido que a falta de padronização no atendimento ao cliente era o fator mais deficitário no estabelecimento em questão, o posto conta com um manual de normas descrevendo as funções de cada cargo, bem como todos os processos, contudo, tal manual não era atualizado desde 2004. Por fim, optou-se por uma revisão de tal manual, modernizando-o e buscando ir um pouco além através do uso do *Blueprint* de serviços, por trazer a perspectiva do cliente sob o processo em questão, ademais, optou-se também pelo uso do mapeamento de processos sob a ótica da organização utilizando a notação BPMN. Fazendo uso de ambas perspectivas, busca-se compreender as impressões que cada um dos envolvidos tem do negócio para que a partir de então possa-se propor melhorias de forma gradual e contínua.

## **1.2 Hipótese**

A ideia é que ao representar o processo de atendimento ao cliente de forma visual e didática aos envolvidos, cada um há de ter uma compreensão melhor a respeito de suas atribuições, além de reduzir a variabilidade no processo, além disso, tal representação sob a ótica do *Blueprint*, há de fornecer uma visão sob a ótica do cliente, dessa forma, facilitando a compreensão de suas necessidades e de potenciais melhorias no serviço, já a representação sob a notação Business process model notation (BPMN) representa o processo sob a perspectiva da empresa. O cliente por sua vez, há de prover feedback para que se possa por fim melhorar a qualidade do serviço gerando uma constante melhoria através de um sistema de retroalimentação, portanto, tanto o cliente quanto as diretrizes estabelecidas pela Petrobras são indicadores indispensáveis para a qualidade dos serviços prestados.

### 1.3 Objetivos

O objetivo geral deste projeto é reformular o processo de atendimento ao cliente através do uso do mapeamento de processos, tanto sob a ótica do *Blueprint* de serviços como do BPMN valendo-se dos preceitos determinados pela Petrobrás. Já no que concerne os objetivos específicos temos:

- Utilizar o *Blueprint* para identificar as necessidades do cliente.
- Mapear, atualizar e padronizar o processo de atendimento ao cliente.
- Propor e discutir potenciais soluções diante dos cenários apresentados.
- Expor os resultados obtidos através da aplicação do *Blueprint* de Serviços e do BPMN.

### 1.4 Estrutura do trabalho

Os assuntos discorridos nesse trabalho estão divididos em 4 capítulos conforme exposto a seguir:

O capítulo 1 contém uma breve síntese da história recente dos postos de gasolina no país, além disso, o capítulo aborda os problemas enfrentados pelo posto em questão bem como dos objetivos almejados.

O capítulo 2 aborda os principais tópicos no quesito de qualidade de serviços, técnicas para mapeamento de processos de serviço como o *Blueprint* de serviços, além do *Bizagi Modeler*, programa para mapeamento de processos de negócios.

O capítulo 3 discorre a respeito dos diferentes tipos de estudo e pesquisa e em qual tipo o presente trabalho se enquadra, constam também informações a respeito da coleta das informações.

O capítulo 4 trata sobre os resultados obtidos fazendo uso das técnicas mencionadas no capítulo 2.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

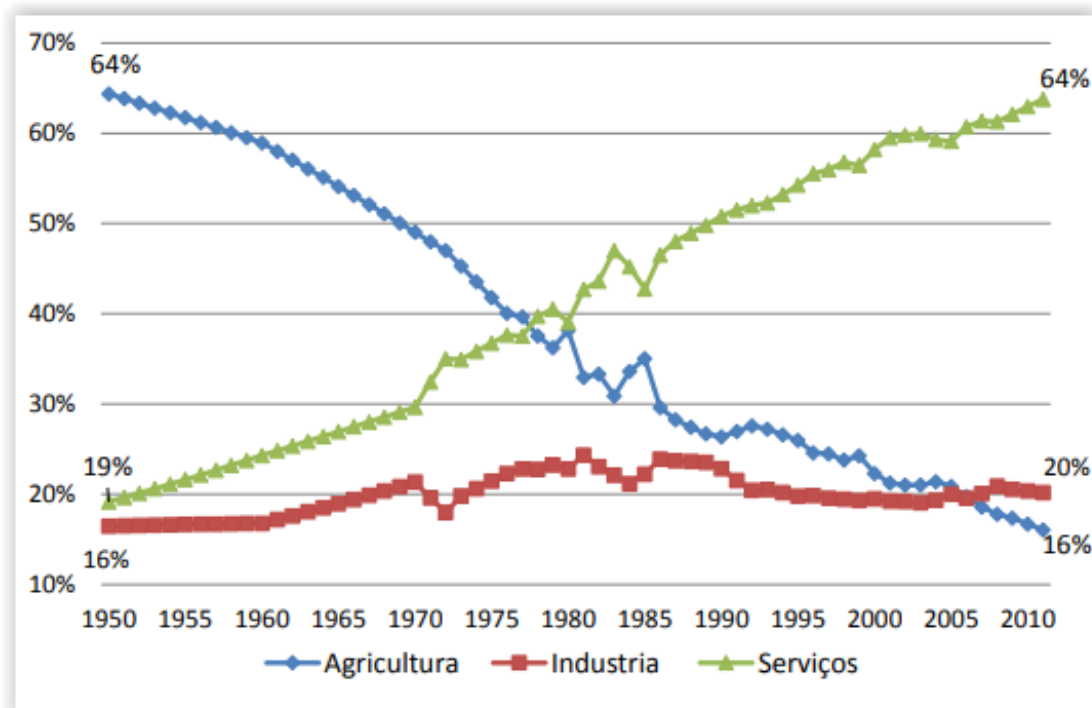
Essa seção discorre a respeito do embasamento teórico que se faz necessário para que se possa avaliar os resultados obtidos posteriormente, para tal a seção aborda o setor de serviços, o mapeamento de processos na área de serviços, programa para mapeamento de processos, além da ferramenta *Blueprint* de serviços.

### 2.1 Setor de serviços

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2020 o setor de serviços representava 63% do PIB brasileiro, bem como 68% do emprego no país. Segundo Fisher, (1939); Clark, (1940); Baumol, (1967) *apud* Silva, Filho e Komatsu (2016, p.4) tal setor é caracterizado pela informalidade e baixo grau tecnológico, a informalidade está intrinsecamente ligada ao crescimento que acompanha esse setor no Brasil nos últimos 70 anos.

O gráfico 1 apresenta um comparativo entre o crescimento do setor de serviços no país em detrimento do setor agrícola e industrial.

**GRÁFICO 1 – CRESCIMENTO DE EMPREGOS NO SETOR DE SERVIÇOS**



Fonte: Silva, Filho e Komatsu (2016)



Grönroos (1990) *apud* Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 4) apresenta a seguinte definição para serviços:

“Um serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que, normalmente, mas não necessariamente, ocorre nas interações entre consumidores e empregados e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor do serviço, que são oferecidos como soluções para os problemas do consumidor.”

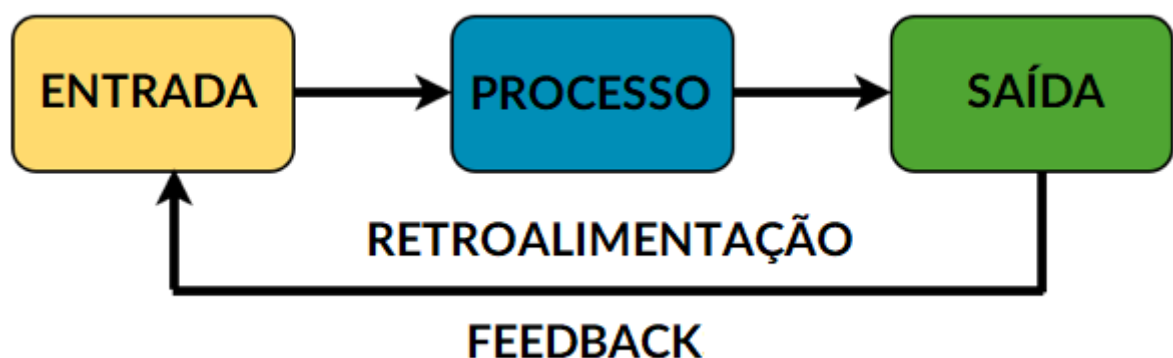
Cabe destacar a menção de que a interação do consumidor para com os empregados nem sempre é uma constante, a tendência da era digital é reduzir ainda mais tais interações, vide a diversidade de aplicativos que oferecem os mais variados serviços.

Conforme Quinn, Baruch e Paquette (1987) *apud* Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 4) o setor de serviços compreende atividades econômicas que possuem valor agregado e que normalmente são consumidas no ato da aquisição.

## 2.2 Processos na área de serviços

Processo nada mais é do que um conjunto de atividades com o objetivo de agregar valor à determinado produto/serviço através da transformação do mesmo, até a efetiva entrega ao cliente (CAMPOS, 2013). A figura 1 expõe a interação entre todos os componentes do processo.

**FIGURA 1 – PROCESSOS**



Fonte: Dehumanas, 2021.

A entrada em processos de serviço corresponde as informações e insumos necessários para que as etapas posteriores ocorram. O processo compreende a fase de transição que irá transformar os elementos inseridos na etapa anterior em uma saída. A saída compreende o resultado dos esforços empregados nas etapas anteriores e tem por seu objetivo final a entrega do serviço conforme especificado pelo cliente (MAXIMIANO, 2019 p. 35).

A etapa da retroalimentação consiste na percepção que se é possível ter a partir das impressões que o cliente tem a respeito do que lhe foi entregue na etapa anterior. O cliente que certamente tem impressões acerca do que usufrui, provêm tal retroalimentação que norteia eventuais alterações ao longo do processo e que hão de posteriormente, ser discutidas pela liderança.

### 2.2.1 Qualidade de processos na área de serviços

A partir da retroalimentação coletada ao logo do atendimento ao cliente é possível a realização de potenciais alterações no decorrer do processo com o intuito de gerar uma satisfação maior ao cliente, contudo, é necessário avaliar sob um ponto de vista estratégico os custos e esforços empregados para que se atinja o objetivo almejado, para tal é possível se guiar através de indicadores de qualidade, tal conceito apesar da subjetividade a qual está sujeito para cada um, é crucial para identificação de pontos de melhoria.

Na área de serviços, as impressões que o consumidor tem a respeito do que lhe fora ofertado ocorrem no ato da prestação de serviços, logo, se comparado com o setor de manufatura, os responsáveis terão ainda menos tempo para reagir devido à proximidade no contato com o cliente, além disso, segundo Santos (2000, p. 19) mensurar a qualidade de um serviço é um conceito bastante subjetivo o que torna a sua avaliação mais difícil se comparada a de bens de manufatura, a intangibilidade dos serviços certamente é um fator que contribui para tal.

Conforme Parasuraman *et al* (1985) *apud* Bezerra (2018, p. 33) a qualidade de serviços pode ser mensurada através de 5 dimensões, o quadro 1 apresenta de forma resumida tais dimensões.

### QUADRO 1 – DIMENSÕES DE QUALIDADE DE SERVIÇOS

Confiabilidade	Atender o pedido conforme especificações do cliente.
Responsividade	Capacidade de auxiliar o cliente no decorrer do atendimento.
Segurança	Transmitir confiança ao cliente para que dessa forma não se passe uma sensação de risco/insegurança.
Empatia	Atendimento personalizado para o cada cliente para que de acordo com suas necessidades, o mesmo se sinta especial.
Tangíveis	Corresponde a aparência do ambiente no qual a prestação de serviços ocorre, contemplando assim os colaboradores, equipamentos, ambiente físico.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O conjunto dos fatores abordados acima é fator determinante na satisfação cliente, sendo confiabilidade o principal.

### 2.3 Mapeamento de processos

O mapeamento de processos consiste na documentação dos passos realizados para conclusão de determinada atividade, sendo fundamental para se ter um maior entendimento destas atividades bem como identificar desperdícios.

O Fluxograma consiste na representação gráfica desses processos, facilitando assim a gestão visual. A notação voltada para processos de negócios conhecida como BPMN é uma das mais utilizadas nos dias de hoje.

#### 2.3.1 Mapeamento de processos sob a ótica BPMN

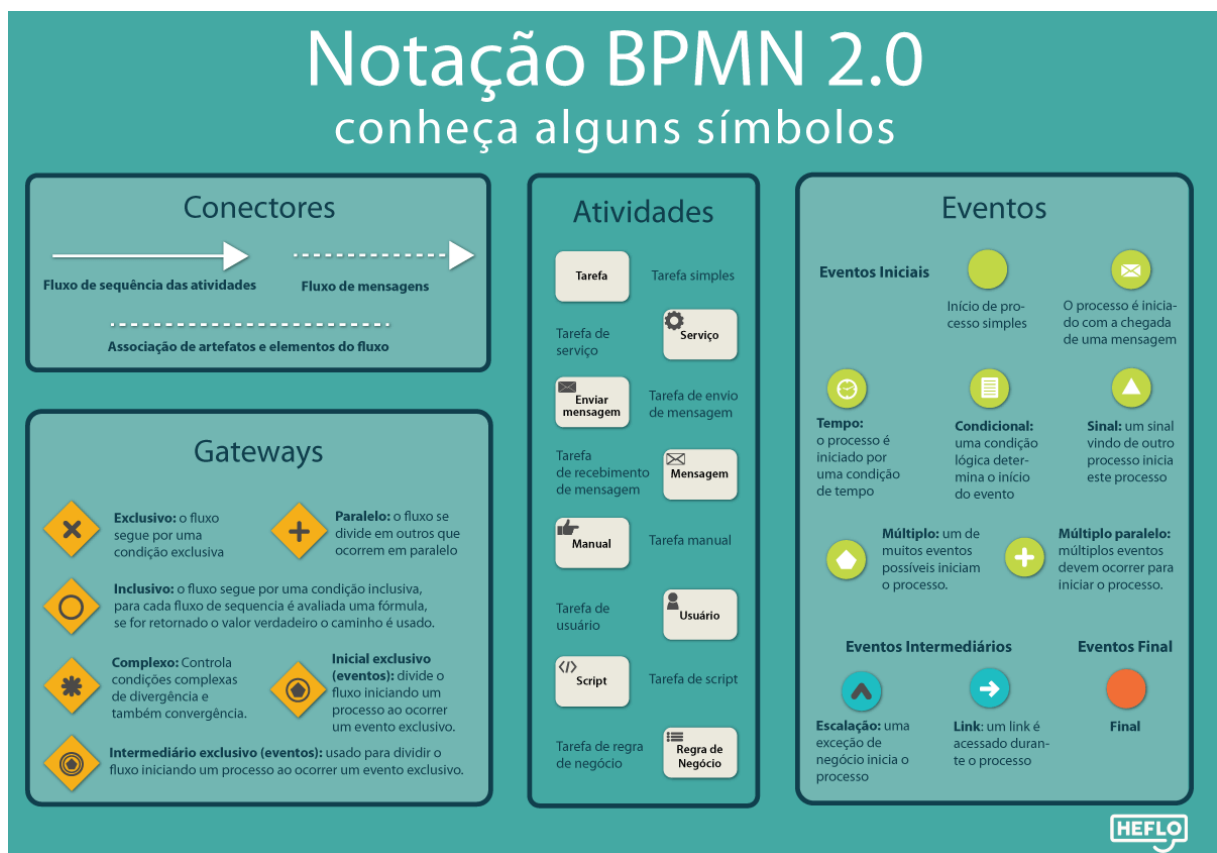
Segundo Campos (2014) *apud* Barreto e Saraiva (2017, p. 71) a representação de processos de negócio sob a ótica BPMN objetiva representar tais processos de forma precisa, de modo que se possa identificar os envolvidos nas atividades de maneira simples, porém completa.

Ainda de acordo com Campos (2014) *apud* Barreto e Saraiva (2017, p. 72) o modelo de processo de negócio auxilia na representação da situação atual do processo bem como da situação que se almeja alcançar no futuro. Tal visão objetiva

a comparação entre as duas etapas a fim de avaliar perdas e desperdícios no processo atual em detrimento daquilo que se pretende atingir, dessa forma possibilita-se a eliminação de atividades que oneram o processo, além da inclusão de novas atividades que possibilitem a agregação de valor para o mesmo.

O Bizagi é um programa voltado para mapeamento de processos de negócio fazendo uso da notação BPM, na figura 2 é possível observar alguns dos principais componentes de um processo de negócio formulado a partir dessa notação.

**FIGURA 2 – GLOSSÁRIO *BIZAGI***



Fonte: Heflo, 2019.

De acordo com Allweyer, (2016); Object Management Group, (2013) *apud* Barreto e Saraiva (2017, p. 76) o comportamento do processo sob a ótica do BPMN é representado a partir de símbolos, estes divididos em 5 categorias, sendo estas: Objetos de Fluxo, Objetos de conexão, Dados, artefatos e por fim, piscinas e raias.

Os objetos de fluxo conforme o nome sugere, corresponde a tarefas que irão ditar o fluxo do processo, segundo Heflo (2019) é possível dividi-los em:

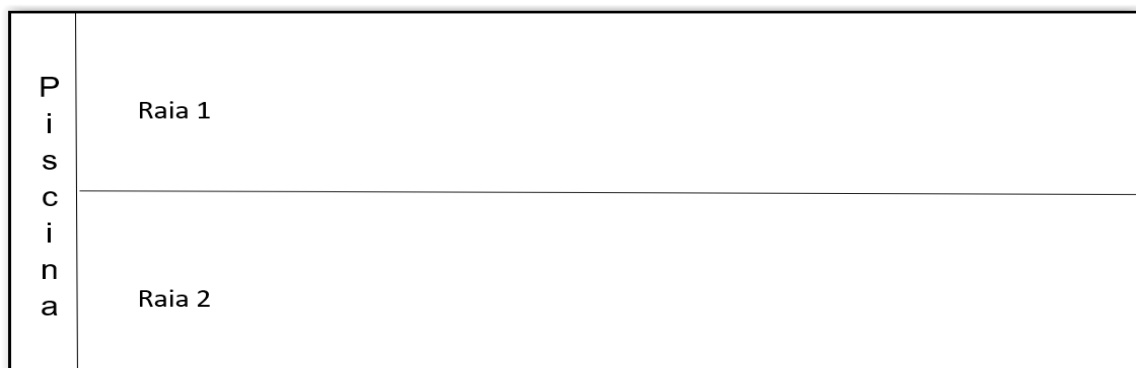
- Atividades que correspondem a tarefas a serem executadas, são simbolizadas por retângulos.
- Eventos são estruturas circulares que representam ações e situações específicas ao longo do fluxo do processo.
- Direcionadores são estruturas em forma de losango que representam ramificações ao longo do processo, usualmente oriundas de uma decisão a ser tomada, indicando duas ou mais opções diferentes.

Já os objetos de conexão são símbolos que orientam o sentido no qual o fluxo do processo há se seguir, estão sempre conectando as demais formas geométricas representadas na notação BPMN (BROCKE; ROSEMAN, 2013, p. 128).

Os dados correspondem a informações que são geradas ao longo do processo, tais informações são necessários para o funcionamento do mesmo (Barreto e Saraiva 2017, p. 77).

Segundo BROCKE; ROSEMAN, (2013, p. 129) as Raias são utilizadas para representar um participante no processo, um funcionário por exemplo descrevendo em seu espaço as atividades assumidas pelo mesmo, já as Piscinas envolvem atores com maior envolvimento no processo, como o setor no qual este colaborador está inserido. Raias podem ser entendidas como uma subdivisão das Piscinas, assim como exposto na Figura 3.

**FIGURA 3 – PISCINA/RAIA**

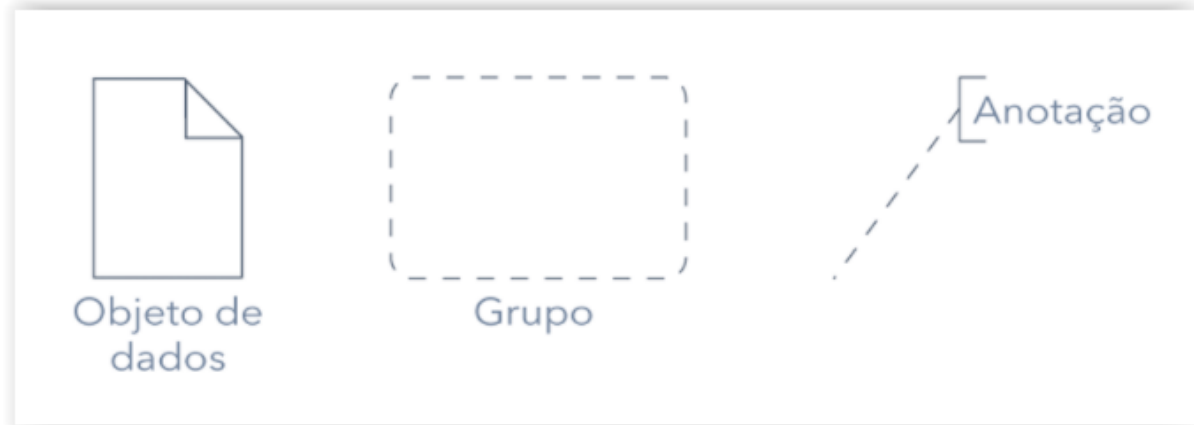


Fonte: Adaptado de (BROCKE; ROSEMAN, 2013, p. 129).

Por fim, os Artefatos são anotações, comentários ou observações que se limitam a oferecer informações acerca do elemento em questão, não exercendo dessa

forma, qualquer efeito direto sobre o processo. (BROCKE; ROSEMANN, 2013, p. 129). A figura 4, ilustra os artefatos comentados sob a notação BPMN.

**FIGURA 4 – ARTEFATOS**



Fonte: Adaptado de (Euax, 2017)

Conforme mencionado anteriormente, processos são compostos de entradas, saídas e retroalimentação, o *BPMN* representa de maneira gráfica essas interações, através do uso da gestão visual, facilitando assim a compreensão deste, mesmo para aqueles não envolvidos. É fundamental tentar prever todas as situações que podem ocorrer ao longo do processo, para que se esteja preparado para situações atípicas.

## 2.4 *Blueprint* de Serviços

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 68) o *Blueprint* de serviços trata-se de uma ferramenta para mapeamento de processos de serviços que busca representar visualmente as operações através da estratificação de tais processos em: Operações de linha de frente e operações de linha de trás. Shostack (1987) apud Torres e Nunes (2019, p. 10) apresenta a seguinte definição do *Blueprint* de serviços:

“O *Blueprint* é uma técnica de mapeamento de processos de serviço que, ao contemplar as relações entre os agentes envolvidos no processo evidenciando os pontos de interação entre consumidor e provedor, auxilia a identificação de oportunidades de melhoria”

É possível afirmar, portanto, que o *Blueprint* de serviços busca a representação gráfica de um processo a partir da estratificação dos diversos agentes envolvidos no

mesmo, bem como da divisão das tarefas a partir do quão próximo as mesmas se encontram com relação ao cliente. Presume-se por fim, que as dimensões na qualidade dos serviços cumprem um papel fundamental nas operações da linha de frente.

Ainda Conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 75) os componentes do *Blueprint* estão dispostos podem ser divididos da seguinte forma:

Evidências físicas, estas correspondem a representação “física” do serviço, as quais podem ser utilizadas sob a ótica do cliente para avaliar o serviço prestado.

Ações do cliente, são medidas tomadas pelo cliente que hão de definir o fluxo do processo de serviço.

Ações da linha de frente, consistem nas operações que estão em contato direto com o cliente, logo, tudo aquilo que ele pode testemunhar, tais operações de linha de frente, são separadas das ações desempenhadas pelo cliente por uma linha de iteração, o cruzamento dessa linha de iteração por qualquer uma das partes, simboliza um ponto de contato direto entre o prestador de serviço e o cliente, esse ponto de contato é denominado “Encontro de serviço” Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) *apud* Torres e Nunes (2019, p. 10) .

As ações da retaguarda, correspondem a atividades que estão fora da percepção visual do cliente, mas que mesmo diante de tais circunstâncias, se fazem necessárias para o funcionamento efetivo do processo, tais ações são realizadas abaixo da linha de visibilidade, de acordo com Wirtz, Hemzo e Lovelock (2020, p. 183) tal linha representa sob a perspectiva do cliente, a divisão de tarefas que ele pode visualizar (ações de linha de frente), com relação a atividades que o mesmo não consegue visualizar (ações da retaguarda). Wirtz, Hemzo e Lovelock (2020, p. 183) comentam ainda:

“Quando uma empresa entende claramente a linha de visibilidade, ela consegue administrar melhor evidências físicas e outras nas atividades de cenário, oferecendo aos clientes a experiência desejada e sinais de qualidade. Algumas empresas estão muito preocupadas com as operações e negligenciam a perspectiva do cliente, que é puramente do cenário.”

A partir de tal afirmação é possível concluir que o dimensionamento e a divisão das tarefas que terão contato direto com o cliente, cumprem parte fundamental nas impressões que o mesmo tem sobre o serviço ofertado.

De acordo com Torres e Nunes (2019, p. 11) os processos de apoio representam sistemas de suporte da empresa que são necessários para que o processo ocorra, tais processos estão localizados abaixo da linha de interação interna, o cruzamento dessa linha de interação representa o contato dos funcionários com tais sistemas. Wirtz, Hemzo e Lovelock (2020, p. 183) comentam o seguinte a respeito dos processos de apoio:

“As informações necessárias em cada etapa do *Blueprint* são em geral fornecidas por sistemas de informação. Por exemplo, sem a informação correta prontamente disponível para a equipe de atendimento, processos como operações bancárias, corretagem on-line ou até o empréstimo de um livro na biblioteca da sua faculdade não podem ser concluídos, e o processo de serviço pode ser interrompido.”

É possível afirmar, portanto, que, a confiabilidade de tais sistemas de informação cumpre parte fundamental no processo de serviço, um sistema de informação falho, há de prejudicar seriamente o processo.

Vale destacar que apesar de muitos não terem ligação direta com o cliente todos os componentes do *Blueprint* de serviços abordados, afetam as impressões que o mesmo tem a respeito do serviço prestado. Evidente que, uma falha acima da linha de visibilidade, há de ser mais prejudicial do que uma falha abaixo da mesma, daí a importância da padronização e treinamento dos funcionários.

O quadro 2 apresenta um resumo de cada componente do *Blueprint* de serviços comentado anteriormente:

#### **QUADRO 2 – COMPONENTES DO *BLUEPRINT***

Evidências físicas	Representação “Física” do serviço
Ações do cliente	Medidas tomadas pelo cliente que definem o fluxo do processo.
Linha de Interação	Representa o contato do cliente com o Funcionário da linha de frente

Continua



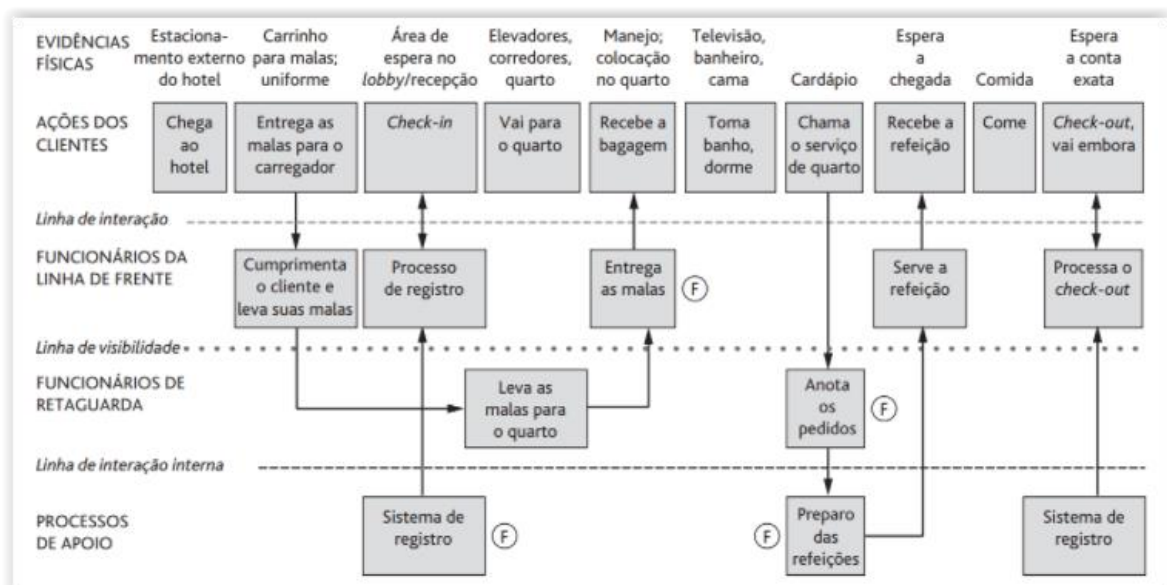
## Cont. Quadro 2

Ações da linha de frente	Iterações do funcionário que são percebidas pelo cliente.
Linha de visibilidade	Representa o grau de interação que um cliente tem para com o serviço ofertado.
Ações da retaguarda	Ações que são necessárias ao processo, mas não são presenciadas pelo cliente.
Linha de interação interna	Representa o contato dos funcionários com os processos de apoio.
Processos de apoio	Ações que provêm apoio aos funcionários na prestação do serviço.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A figura 5 apresenta um exemplo do funcionamento de um *Blueprint* de serviços ao longo de toda estadia de um cliente em um hotel de luxo, desde a chega do mesmo, até o momento de sua partida, em tal exemplo, consta cada um dos componentes mencionados anteriormente.

**FIGURA 5 – EXEMPLO DE BLUEPRINT DE SERVIÇOS**



Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 76)

Interessante observar que, a linha de interação interna, não se limita somente aos funcionários da retaguarda, note que o processo de sistema de registro se dá a partir da interação de um funcionário da linha de frente com um processo de apoio. Conforme mencionado anteriormente, um cliente não tem contato “físico” com funcionários da retaguarda, mas o ato de requerer o serviço de quarto, cruza a linha de visibilidade e tal ação é processada por um funcionário da retaguarda que irá anotar os pedidos. Em suma, os participantes do *Blueprint* de serviços não precisam se ver para que os mesmos interajam entre si e ditem o fluxo do processo.

Bateson e Hoffman (2011, p.133) levantam o seguinte ponto a respeito ‘do uso do *Blueprint* no setor de serviços:

“Como os serviços são entregues por um processo interativo que envolve o consumidor, o gerente de marketing, em uma empresa de serviços, precisa ter conhecimento detalhado da operação. O *Blueprint* fornece um método sistemático e útil para adquirir este conhecimento.”

É possível presumir, portanto, que a partir da representação desse método sistemático e das interações do processo para com o consumidor pode-se também levantar pontos chave de interação, a fim de melhorar a percepção que o cliente tem acerca do serviço prestado, auxiliando na resolução de problemas além de prover um aprimoramento constante no processo.

### **3 METODOLOGIA**

Essa seção aborda o método que há de ser utilizado para que se atinja os resultados almejados, dentre outros fatores envolvidos no desenvolvimento do trabalho.

#### **3.1 Tipo de estudo**

Segundo Marconi e Lakatos (2017, p.31) a investigação científica pode ser classificada como pesquisa qualitativa ou quantitativa.

Ainda segundo Marconi e Lakatos (2017, p.31) a pesquisa qualitativa trabalha com dados que não podem ser quantificados, já a pesquisa quantitativa tem teor positivista e tem como fundamentação a racionalidade do objeto de estudo sob um aspecto matemático. Apesar do que fora levantado anteriormente, vale destacar que os dois métodos de pesquisa não são mutuamente excludentes e podem se complementar.

Para o estudo de caso de natureza aplicada foi utilizada uma abordagem quanti-qualitativa, o estudo de caso tem caráter exploratório, visto que os problemas não estão bem definidos.

#### **3.2 Local de estudo**

O posto de gasolina em questão está localizado no bairro Parque Genibaú em Fortaleza - Ceará, a coleta e análise dos dados foi feita ao longo do segundo semestre do ano de 2021.

#### **3.3 Coleta de dados**

A coleta de dados ocorreu a partir de um levantamento documental, além de questionamentos perante a todos os envolvidos acerca do fluxo do processo bem como de possíveis gargalos.

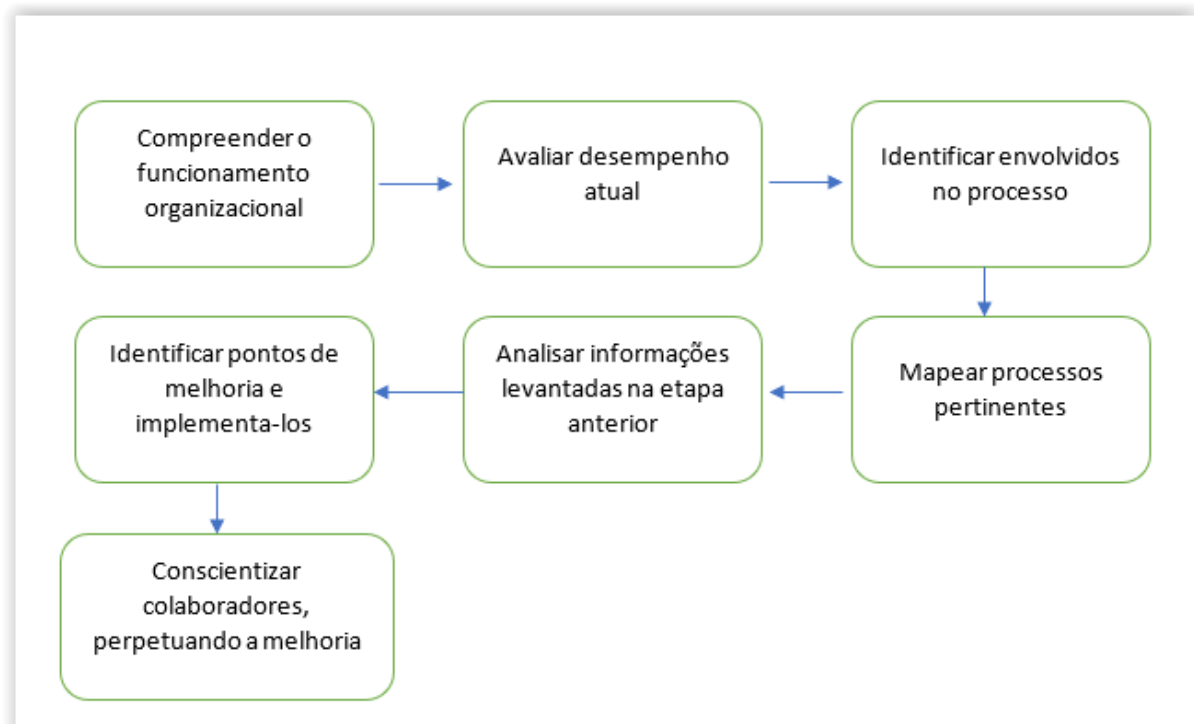
### 3.4 Tratamento dos dados

Os dados coletados ao longo do trabalho, serão discutidos com os envolvidos além de desenhados e expostos tanto no *Blueprint* de serviços como na notação BPMN, os processos representados no em ambas perspectivas não de ser comparados com a padronização sugerida pela Petrobras.

### 3.5 Etapas do estudo de caso

Primeiro é importante compreender o problema em questão, para tal deve-se buscar o conhecimento do funcionamento da organização, para isso, será realizada uma leitura do manual organizacional com o intuito de entender as atribuições de cada um, bem como o funcionamento da organização como um todo. Deve-se então mapear o processo em questão para somente então deliberar a respeito de potenciais melhorias no processo de atendimento ao cliente. A figura 4, exibe em forma de fluxograma as etapas envolvidas no estudo de caso em questão.

**FIGURA 6 – FLUXOGRAMA DO MÉTODO**



Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.5.1 Características do Local de Estudo

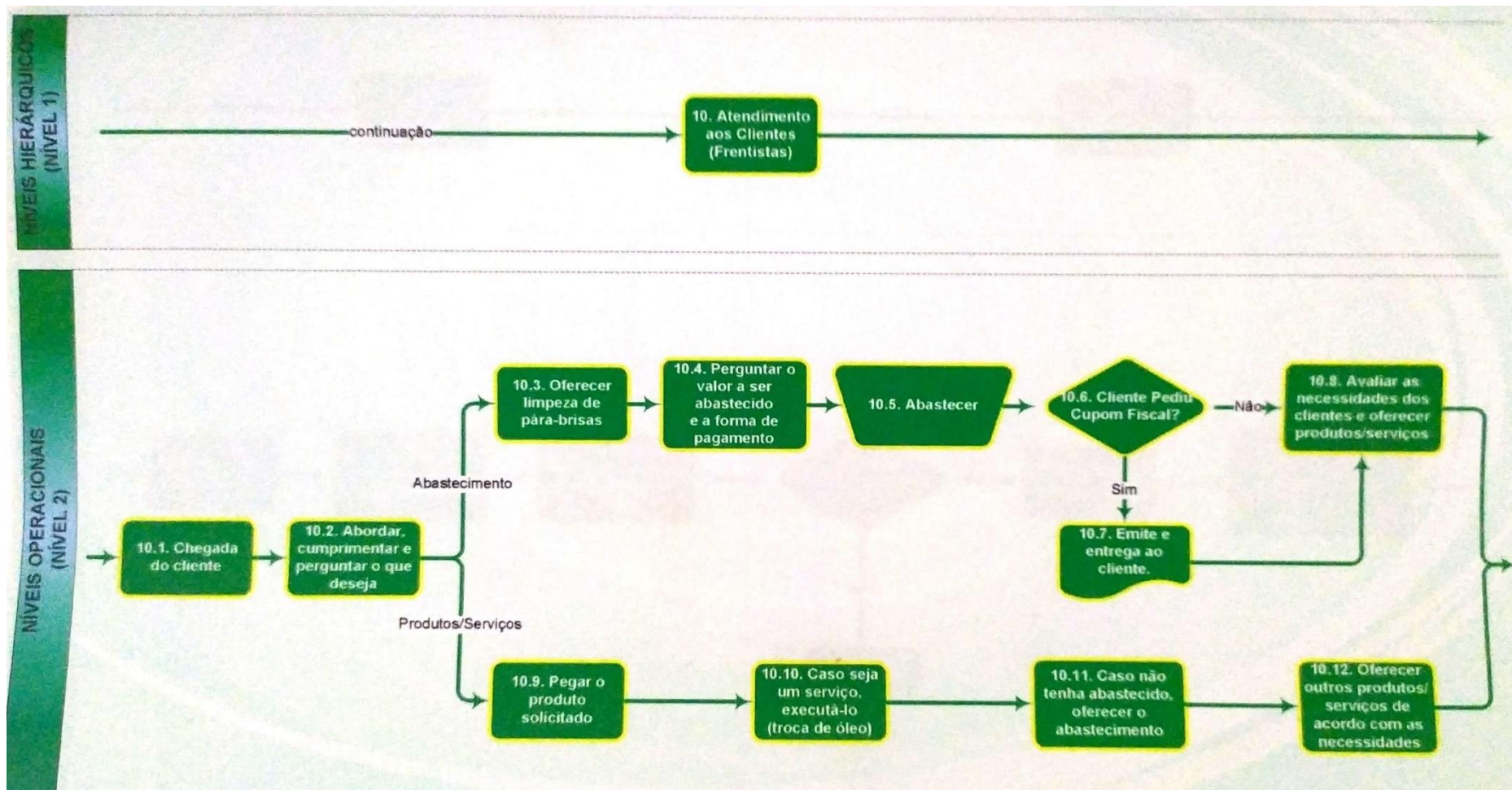
O local de estudo se trata de um posto de gasolina, dentre as informações relevantes para o estudo de caso que se deve levar em consideração estão o fato do posto de gasolina contar com serviço de troca de óleo, além de ofertar vários produtos na pista, por se tratar de um posto de gasolina filiado a Petrobras, o mesmo receberá certos benefícios se cumprir determinados aspectos que tangem a qualidade do serviço de atendimento ao cliente.

### 3.5.2 Estado Atual do processo

O processo atual consta no manual organizacional da empresa e sua última atualização foi realizada em 2004.

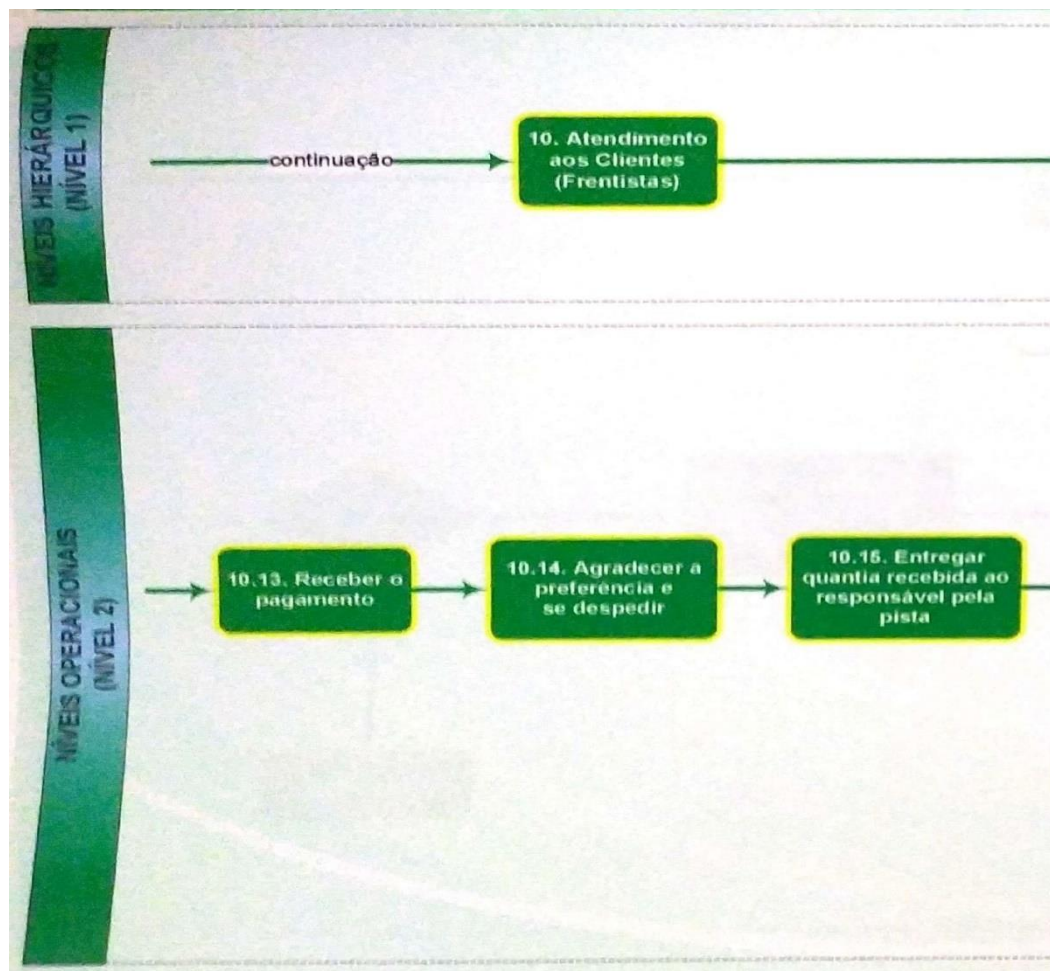
Como é possível observar nas figuras 7 e 8, o processo carece de atualizações, ao ponto de que pagamentos via cartão de crédito são sequer contemplados como forma de pagamento no fluxograma, além disso, o processo de atendimento ao cliente atualmente se dá de forma diferente com relação ao que é apontado no fluxograma, pois existem mais variáveis que não são contempladas no fluxograma das figuras 7 e 8, em suma, o atendimento atual é mais completo e complexo do que o apontado pelo fluxograma em questão.

FIGURA 7 – ESTADO ATUAL DO PROCESSO



Fonte: (LEITÃO *et al.*, 2004)

FIGURA 8 – ESTADO ATUAL DO PROCESSO 2




Fonte: (LEITÃO *et al.*, 2004)

## 4 MAPEAMENTO DO PROCESSO IDEAL

A fim de elaborar o processo ideal, é primordial que se atente a diretrizes estabelecidas pelo programa cliente oculto da Petrobras, esse programa, visa avaliar o atendimento de um posto de gasolina a partir de uma série de critérios, tais critérios estão expostos na figura 9 e consistem em aspectos relacionados à qualidade no atendimento.

**FIGURA 9– CLIENTE OCULTO**

	
CHECKLIST DE ATENDIMENTO	
APRESENTAÇÃO	
1	O FUNCIONÁRIO INICIOU O ATENDIMENTO COM UMA SAUDAÇÃO CORDIAL? Será avaliado se o funcionário realizou uma boa recepção ao cliente, direcionando-o à bomba quando possível, e o cumprimentando com um “Bom dia!”, “Boa tarde!”, “Boa noite!”, ou oferecendo ajuda para o atendimento, com cordialidade e educação.
ABORDAGEM / ATENDIMENTO	
2	O FUNCIONÁRIO OFERECEU COMBUSTÍVEIS ADITIVADOS? O funcionário deve oferecer, proativamente, combustíveis aditivados (Petrobras Grid ou Petrobras Podium).
3	O FUNCIONÁRIO SUGERIU QUE O CONSUMIDOR COMPLETE O TANQUE? O funcionário deve sugerir, proativamente, que o cliente complete o tanque.
4	O FUNCIONÁRIO MOSTROU AO CLIENTE O VISOR DA BOMBA ANTES DO ABASTECIMENTO? O funcionário deve mostrar o visor da bomba zerado antes do início do abastecimento.
5	O FUNCIONÁRIO MOSTROU AO CLIENTE O VISOR DA BOMBA DEPOIS DO ABASTECIMENTO? O funcionário deve mostrar o visor da bomba com o valor a pagar e litragem após ter abastecido o veículo.
6	O FUNCIONÁRIO OFERECEU ALGUMA PROMOÇÃO VIGENTE OU OUTROS SERVIÇOS DO POSTO/ BR MANIA? O funcionário deve oferecer a promoção vigente ou outros serviços do posto, como troca de lubrificante ou ida à BR mania.
7	O FUNCIONÁRIO OFERECEU OU APRESENTOU O PROGRAMA DE FIDELIDADE PETROBRAS PREMIA? O funcionário deve oferecer o lançamento dos pontos do cliente no Programa de Fidelidade Petrobras Premmia. Caso o cliente não seja cadastrado, deve se oferecer para cadastrá-lo.
8	O FUNCIONÁRIO UTILIZAVA A MÁSCARA DE PREVENÇÃO AO COVID? O funcionário deve utilizar máscara de proteção de maneira correta, com nariz e boca cobertos.
AGRADECIMENTO	
9	O FRETISTA SE DESPEDIU DE FORMA CORDIAL, AGRADECENDO A PRESENÇA OU SUGERINDO O RETORNO? Ao finalizar atendimento, o atendente deve agradecer a presença (“Obrigado!”) ou sugerir retorno (“Volte sempre!”).

Fonte: Nosso Posto (2021)



Segundo Sax (2020) o cliente oculto se trata de uma forma de avaliar se o atendimento de um serviço está de acordo com os padrões estabelecidos, tal avaliação se dá a partir de uma pessoa contratada pela empresa que infiltrada, irá avaliar diversos aspectos relacionados a qualidade do serviço.

A partir do que é proposto pelo programa da Petrobras, juntamente com uma modernização do fluxo do processo, o processo de atendimento ao cliente ocorre conforme narrado a seguir:

Ao chegar no posto de gasolina o frentista deve abordar e cumprimentar o cliente, em seguida deve discorrer sobre as promoções em vigência ofertadas pelo posto e seus parceiros, após isso, perguntar o que o cliente deseja.

Caso o cliente esteja atrás de algum produto o frentista deve pegar o produto solicitado e entrega-lo ao cliente, caso o cliente requira um serviço de troca de óleo o frentista deve prontamente atende-lo, para ambos os casos, após atender os anseios do cliente o frentista deve oferecer proativamente o abastecimento do veículo, supondo que o cliente aceite, o funcionário deve oferecer uma limpeza no para-brisas e em seguida inquirir ao cliente acerca da natureza do combustível desejado, mas sempre sugerindo o combustível aditivado, o frentista deve também sugerir ao cliente que complete o tanque.

Antes de efetuar o abastecimento do veículo, é fundamental que o funcionário tenha o máximo de transparência possível para com o cliente, levando isso em consideração, antes de abastecer ele deve exibir o visor da bomba de gasolina e após o abastecimento ele deve exibir o visor novamente.

Após a prestação dos serviços, sendo eles abastecimento, compra de algum produto ou aquisição de algum serviço, o frentista deve perguntar ao cliente se ele precisa de mais alguma coisa, se sim, os anseios do cliente devem ser prontamente atendidos, se não, o funcionário deve informar o valor e perguntar a respeito do método de pagamento desejado.

Caso a forma de pagamento seja via cartão de crédito o funcionário deve processar o pagamento através do uso da máquina, caso o pagamento seja aprovado o funcionário deve sugerir o lançamento de pontos via aplicativo Premia, caso o cliente não seja cadastrado no aplicativo e tenha interesse o frentista deve cadastrá-lo para em seguida efetuar o lançamento dos pontos. Em seguida, o atendente deve oferecer

o cupom fiscal, caso o cliente aceite, deve-se emití-lo e entregá-lo ao cliente, por último o funcionário deve agradecer a preferência e sugerir o retorno do cliente.

O processo é mais simples caso a forma de pagamento optada seja por dinheiro, o atendente deve simplesmente processar o pagamento e retornar o troco caso necessário, após isso a tratativa é idêntica ao caso do cartão de crédito, o atendente deve então emitir o cupom fiscal e se despedir.

Vale destacar que é sempre bom ter uma equipe treinada para situações adversas, apesar da raridade, como um atendente deve proceder caso o cartão seja recusado e o cliente não tenha dinheiro para pagar? Antever tal situação auxilia o funcionário, tornando o mesmo capacitado para reagir de maneira adequada, de modo que se evite constranger o cliente e busque uma solução adequada à situação.

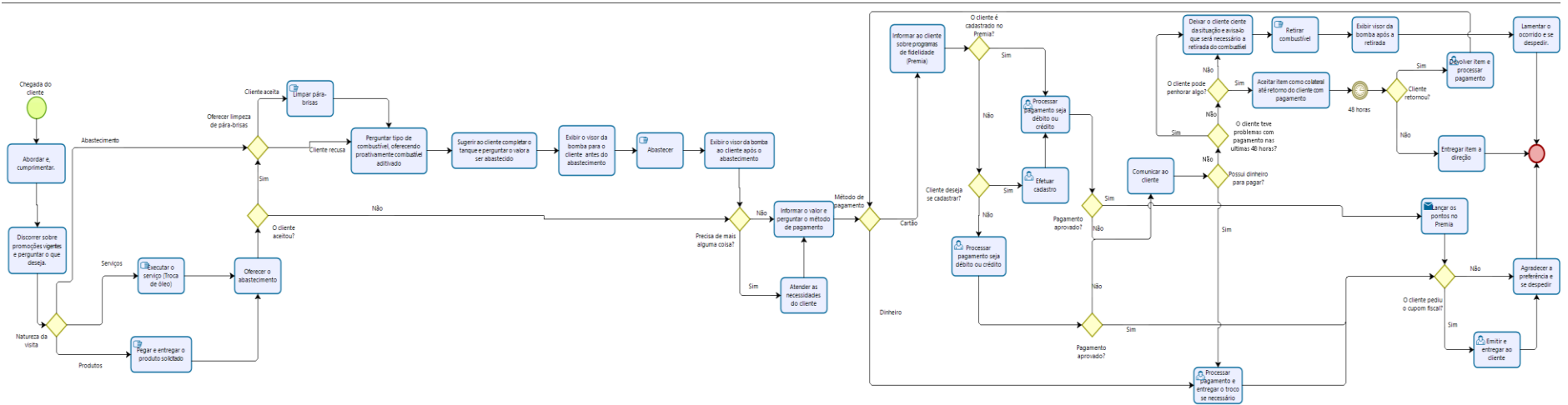
Caso o cliente não possua meios para efetuar o pagamento, o atendente deve sugerir a penhora de um item em posse do cliente, caso o cliente aceite, o mesmo terá até 48 horas para retornar ao posto com o dinheiro e reaver o item, após o retorno do cliente para reaver o item, o pagamento será processado normalmente, caso o item não seja devolvido, o objeto deverá ser entregue a direção do posto.

Em último caso, se o cliente infelizmente não possuir como pagar, ou não tiver nada em mãos para penhora ou mesmo se recuse, o atendente deve comunicar ao cliente que diante da situação, será obrigado a retirar o combustível previamente abastecido do veículo, após a retirada, o funcionário deve exibir o visor da bomba de gasolina, após isso o funcionário deve lamentar o ocorrido e se despedir do cliente.

Cabe ressaltar que é fundamental que se evite *loopings* que seriam situações que se repetem infinitamente caso uma determinada condição não seja atendida, para isso, caso o pagamento do cliente seja recusado mais de duas vezes dentro de 48 horas o mesmo não terá a escolha de penhorar um item novamente, sendo assim, a retirada do combustível será necessária.

A representação gráfica através do fluxograma ideal que expõe o que fora narrado há pouco e busca atender a qualidade de serviços esperada pela gestão do posto e da Petrobras está representado sob notação BPMN na figura 10.

**FIGURA 10– FLUXOGRAMA ATENDIMENTO AO CLIENTE**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Cabe ressaltar que o mapeamento de processos na figura 10 representa o fluxo do processo antevendo possíveis situações que podem ocorrer ao longo do processo, note que no processo anterior, não haviam quaisquer contramedidas que representassem o que aconteceria caso o método de pagamento optado pelo cliente fosse recusado, por exemplo.

A previsão das várias opções que o cliente poderia escolher bem como de sua possível resposta a potenciais estímulos foi outro fator a se considerar, ao chegar no posto de gasolina o cliente pode estar interessado em abastecer, adquirir algum produto, ou mesmo requisitar algum dos serviços ofertados pelo posto, cada uma dessas escolhas gera uma “resposta” adequada por parte do funcionário da pista.

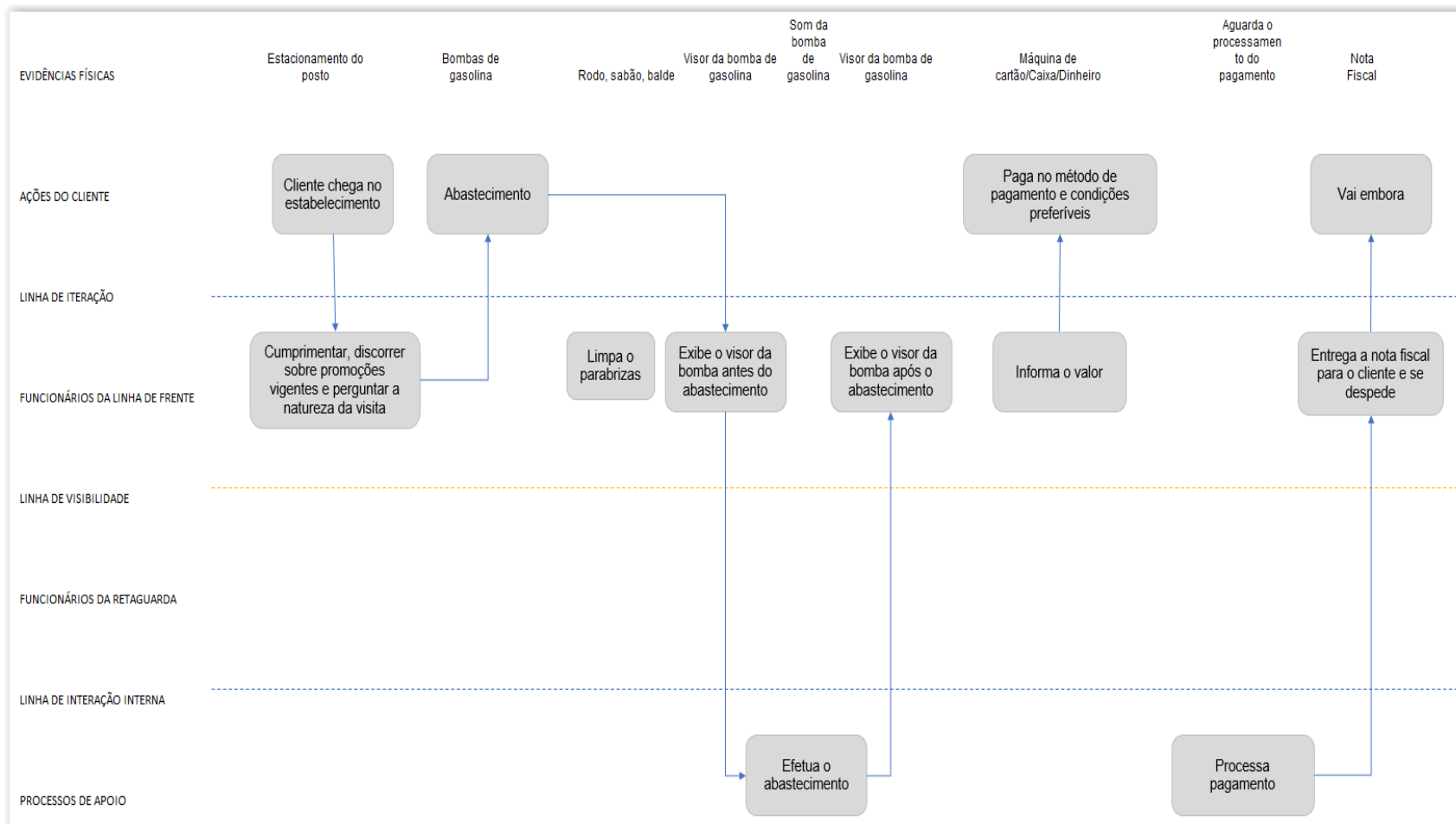
A modernização foi componente chave, além de inserir métodos de pagamento mais usuais como cartão de crédito/débito, optou-se por contemplar também o programa de fidelidade conforme regulado pela Petrobras.

Além disso, “humanizou-se” o atendimento ao cliente, conforme demandado pela padronização exigida pela Petrobras, através principalmente da cordialidade demandada pelos funcionários, cabe destacar também que a transparência do serviço é questão fundamental e também foi incluída, conforme pode-se observar pela demonstração do nível de gasolina no visor das bombas antes e depois do abastecimento.

Por fim, a fim de evitar transtornos e constrangimentos ao cliente, adicionou-se uma forma de lidar com uma situação bastante atípica, trata-se de como lidar com um cliente que não possui como pagar no momento, apesar de ser uma ocasião rara, é fundamental que a equipe esteja preparada para lidar com tal situação.

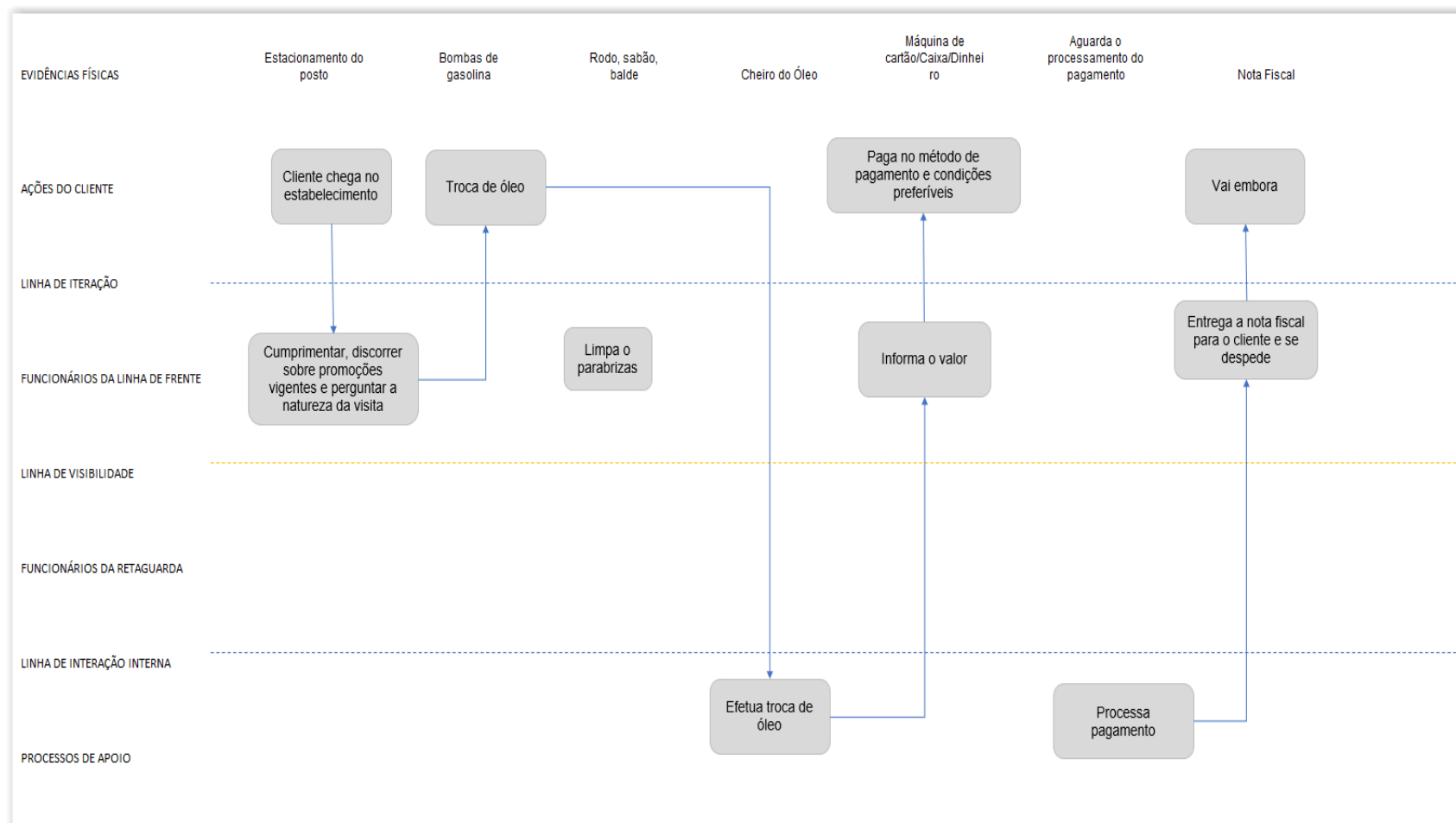
Ao passo que o fluxo de processos sob a notação BPMN exibido na figura 10 representa a visão da organização. O mapeamento de processos sob a ótica do Blueprint de serviços representa o serviço prestado sob a ótica do cliente, tendo isso em mente, é possível afirmar que as principais necessidades do cliente que visita o posto se resumem em 3, assim como no fluxograma sob notação BPMN, tais necessidades são: Abastecimento, Serviços (Troca de óleo) ou compra de algum produto. A figura 11 representa um cliente que deseja abastecer. A figura 12 representa um cliente que necessita de troca de óleo, por fim, a figura 13 representa um cliente que requer algum produto exposto na pista do posto.

**FIGURA 11 – BLUEPRINT DO ABASTECIMENTO**



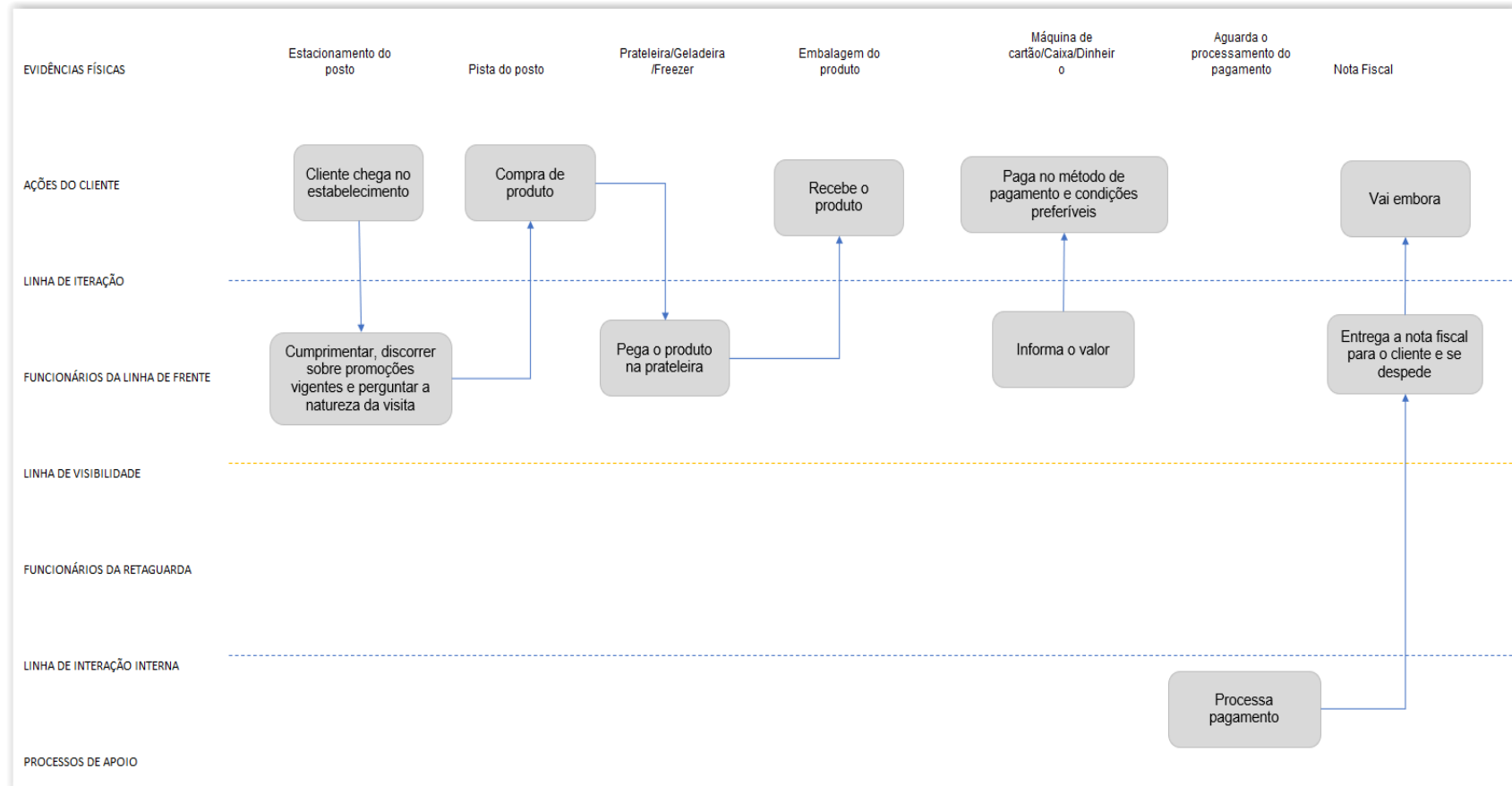
Fonte: Elaborado pelo autor.

**FIGURA 12 – BLUEPRINT DE SERVIÇO OFERTADO**



Fonte: Elaborado pelo autor.

**FIGURA 13 – BLUEPRINT DE PRODUTO**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Vale destacar que, como a representação se dá a partir da ótica do cliente, não existem estruturas de decisões, já que o cliente já sabe o que deseja ao chegar no estabelecimento. Sendo assim, o fluxo do processo acaba sendo menos detalhado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que fora proposto ao longo do trabalho no que tange o mapeamento de processo de atendimento ao cliente só será efetivamente padronizado através do treinamento dos funcionários, o que perpetuará as mudanças propostas. Conforme comentado anteriormente o Mapeamento de processos sob a notação BPMN, traz uma visão do funcionamento do processo como um todo, abordando as diversas possibilidades que podem ocorrer ao longo do fluxo do processo. Já a representação sob a ótica do Blueprint de serviços, busca a representação do processo sob a perspectiva do cliente.

O intuito do uso de fluxogramas, além da representação gráfica do processo que pode ser compreendida por qualquer um é a padronização, uma equipe treinada a partir da padronização de processos pode responder com mais propriedade e velocidade diante das mais variadas situações, além de ter um olhar mais crítico, possibilitando assim, um aprimoramento contínuo no processo, tornando o colaborador mais capacitado e independente, conceito este já amplamente difundido por filosofias como o 5S e TPM (Manutenção Produtiva Total).

Logo, um funcionário que está ciente do fluxo do processo através tanto do ponto de vista da organização como do cliente, se torna mais crítico e responsivo além de possuir um olhar mais empático e compreensivo acerca das necessidades do cliente em questão enquanto procura também representar os interesses da organização, esse equilíbrio, por fim, é fundamental para o bom funcionamento de quaisquer empresas nos seus respectivos segmentos.

Pode-se afirmar, portanto, que o que fora predito tanto nas hipóteses quanto nos objetivos foi alcançado, visto que certas melhorias foram propostas no processo de atendimento ao cliente, tais melhorias são evidenciadas se compararmos o processo antigo com ambos os novos, isto é, tanto sob a notação BPMN como do Blueprint de serviços, além disso, tal argumento é reforçado através da implementação das diretrizes voltadas para a qualidade no atendimento estabelecidas pela Petrobras.

Por último, é fundamental destacar que o presente trabalho se focou no mapeamento de processos que concernem o atendimento ao cliente, após a implementação bem sucedida do mesmo a empresa deve avaliar a replicação para



demais áreas sempre buscando conciliar a defesa dos interesses da organização com os interesses do cliente que há de usufruir dos serviços prestados.

## REFERENCIAS

ALLWEYER, Thomas. **Bpmn 2.0**: introduction to the standard for business process modeling. Books On Demand, 2016. 172 p.

ALMEIDA, Vinicius Nóbile de. **O que é BPMN (Business Process Model and Notation) e como aplicar essa notação na Modelagem de Processos**. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2017/02/o-que-e-bpmn-business-process-model-and-notation/>. Acesso em: 10 out. 2021.

BARRETO, Jeanine dos Santos; SARAIVA, Maurício de Oliveira. **Processos gerenciais**. Porto Alegre: Sagah, 2017. 130 p.

BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Princípios de marketing de serviços**: conceitos, estratégias e casos. 4. ed. São Paulo: Cengage, 2011. 484 p.

BAUMOL, W. J. **Macroeconomics of unbalanced growth: the anatomy of urban crisis**. The American Economic Review, vol. 57, n. 3, pp.415-426, jun. 1967.

BEZERRA, Ana Carolina Cândido. **Determinantes da qualidade dos serviços**: uma análise em salões de beleza. 2018. 66 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2018. Disponível em: [http://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/38771/1/2018\\_tcc\\_accbezerra.pdf](http://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/38771/1/2018_tcc_accbezerra.pdf). Acesso em: 25 set. 2021.

BROCKE, Jan Vom; ROSEMANN, Michael. **Manual de BPM**: gestão de processos de negócio. Porto Alegre: Bookman, 2013. 384 p.

CAMPOS, André.L.N.. **Modelagem de processos com BPMN**. São Paulo: Brasport, 2013. 191 p.

CLARK, C. **The Conditions of economic progress**. London: Macmillan, 504 p., 1940.

FISHER, A. G. B. **Production, primary, secondary and tertiary**. Economic Record, v. 15, n. 1, pp.24-38, 1939

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 7. ed. Porto Alegre: Amgh, 2014. 541 p.

HEFLO. **Notação BPMN**: a mais usada para modelar processos. A mais usada para modelar processos. 2019. Disponível em: <https://www.heflo.com/pt-br/bpm/notacao-bpmn/>. Acesso em: 10 out. 2021.

LEITÃO, Aline Lima *et al.* **Manual organizacional**: br nosso posto. Fortaleza: Admsoluções, 2004. 75 p.

LIVEWORK. **Blueprint de serviço**: a ferramenta essencial para projetar serviços. A ferramenta essencial para projetar serviços. Disponível em: <https://liveworkstudio.com.br/ferramenta-Blueprint-de-servico/>. Acesso em: 11 set. 2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2017. 228 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Adm por competências**: você gestor. São Paulo: Atlas, 2019. 221 p.

OBJECT MANAGEMENT GROUP. **Business process model and notation**. 2013. 562 p. Disponível em: <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0.2/PDF>. Acesso em: 10 out. 2021.

PALVARINI, Bruno; QUEZADO, Cláudia. **Gestão de processos**: voltada para resultados. 2. ed. Brasília: Vertsys, 2017. 193 p.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal Of marketing**. p. 41-50. Outono, 1985. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2491773/mod\\_resource/content/1/Conceptual%20Model%20of%20Service%20Quality%20and%20Its%20Implications%20for%20Future%20Research.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2491773/mod_resource/content/1/Conceptual%20Model%20of%20Service%20Quality%20and%20Its%20Implications%20for%20Future%20Research.pdf). Acesso em: 08 out. 2021.

QUINN, James Brian; BARUCH, Jordan J.; PAQUETTE, Penny Cushman. Technology in Services. **Scientific American**, v. 257, n. 6, p. 50, dez. 1987.

SANTOS, Luciano Costa. **Projeto e análise de processos de serviços**: avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca. 2000. 121 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/79217/174298.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 25 set. 2021

SAX. **Checklist do cliente oculto**: como são escolhidas as perguntas?.2020. Disponível em: <https://saxbr.com/blog/checklist-do-cliente-oculto-como-sao-escolhidas-as-perguntas/>. Acesso em: 24 out. 2021.

SHOSTACK, G. Lynn. Service Positioning through Structural Change. **Journal Of marketing**. p. 34-43. 1 jan. 1987.

SILVA, Camila Monaro; FILHO, Naercio Menezes; KOMATSU, Bruno. **Uma abordagem sobre o setor de serviços na economia brasileira**. São Paulo: Insper, 2016. 34 p. Disponível em: <https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2018/09/Abordagem-sobre-Sector-Servicos-Economia-Brasileira.pdf>. Acesso em: 26 set. 2021.

TORRES, Isabela Lopes Gomes; NUNES, Maria Laura Bernardi. **Utilização do mapeamento de processos para estruturação dos processos da coordenação de um curso de graduação**. 2019. 36 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Uberlândia, Ituiutaba, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/25257/1/Utiliza%C3%A7%C3%A3oMapeamentoProcessos.pdf>. Acesso em: 11 out. 2021.

WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo; LOVELOCK, Christopher. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia, estratégia**. 8. ed. São Paulo: Saraivauni, 2020. 391 p.

## ANEXO

## ANEXO A – Termo de consentimento



**Carta de Autorização de Participação do Nosso Posto no Estudo de Caso sobre: “Uma abordagem prática da padronização de processos sob a ótica do Blueprint de serviços e do BPMN em um posto de gasolina”.**

Fortaleza, 03 de Dezembro de 2021.

Declaro, que o aluno Yuri Filgueiras Ripardo do Curso de Engenharia de produção do Centro Universitário Fametro - UNIFAMETRO, sob orientação do Prof Francisco Hedler Barreto de Lima Moraes participou voluntariamente, porém, de forma ativa em pesquisa, coleta, tratamento de dados e informações em nossa empresa de modo a ampliar e tornar os nossos processos otimizados. Fica autorizado o uso dessas informações a serem utilizadas na forma de estudo de caso para o seu trabalho de conclusão de curso - TCC

  
\_\_\_\_\_  
**Fernando Antonio Ripardo Teixeira**  
Sócio - Proprietário  
**Fernando Antonio Ripardo Teixeira**  
Sócio Gerente